

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA  
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO JUDICIÁRIA

**MARIA FERNANDA PINHEIRO WIRTH**

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE GESTORES DE UM ÓRGÃO DO  
PODER JUDICIÁRIO FEDERAL**

Brasília – DF

2008

**MARIA FERNANDA PINHEIRO WIRTH**

**VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO DE GESTORES DE UM ÓRGÃO DO  
PODER JUDICIÁRIO FEDERAL**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade de Brasília, como requisito à obtenção do grau de Especialista em Gestão Judiciária.

Orientador: Professor Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira

Brasília – DF

2008

Pobres heróis da atualidade, não querendo ser identificados como fracos sustentam a tolerância ao sofrimento, legitimam e reforçam a super competitividade que acelera o processo de injustiça e de exclusão social do qual querem escapar.

Christophe Dejours

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Professor Marcus Vinicius Soares Siqueira, pela confiança, pela autonomia na realização deste trabalho, pelo conhecimento compartilhado, enfim, por ter bem me conduzido neste trajeto de prazer e sofrimento.

Aos professores do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação – FACE, da Universidade de Brasília, por todo o conhecimento transmitido.

Às amigas Izabely Normando e Adriana Araújo Melo, cuja amizade acrescentou muito mais leveza e beleza neste caminho.

Finalmente, agradeço aos gerentes entrevistados por aceitarem compartilhar suas palavras e sentimentos, pois, desta forma, tornaram possível este estudo.

Dedico este trabalho a todos aqueles que não se conformam com as primeiras impressões, que não se calam diante de injustiças, que acreditam que a verdade, mesmo quando dolorosa, é um exercício de libertação.

## RESUMO

O estudo da organização do trabalho tornou-se alvo de grande interesse no meio acadêmico, seu caráter multidisciplinar apresenta problematizações ainda longe de serem esgotadas. Neste contexto a atividade gerencial surge como um tema vasto à medida que estes profissionais atuam no cenário contemporâneo do trabalho, com todos os seus desafios, ao mesmo tempo em que vivenciam inúmeras contradições ao assumirem uma posição de comando e subordinação. Desta maneira esta pesquisa, que tem caráter qualitativo, investiga o tema do prazer e do sofrimento psíquico presentes no dia a dia de trabalho desta categoria, dando-lhes voz para falar sobre o significado de seu trabalho, suas relações na instituição e sobre como sua carreira afeta suas vidas. Os resultados deste estudo evidenciam que as categorias de sofrimento no trabalho mantêm relação com a frustração e expectativas profissionais dos gerentes. Destaca-se a importância das relações interpessoais no trabalho como um fator capaz de fazê-lo pender para uma vivência positiva ou negativa.

Palavras-chave: trabalho, psicodinâmica, prazer, sofrimento, gerente.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE GRÁFICOS .....</b>	<b>09</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
 <b>CAPÍTULO I – CENÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO</b> <b>.....</b>	 <b>16</b>
1.1 O MUNDO DO TRABALHO HOJE .....	16
1.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO .....	21
1.3 O PAPEL DO GERENTE PARA AS ORGANIZAÇÕES E PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS .....	29
 <b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA .....</b>	 <b>34</b>
2.1 CAMINHO PERCORRIDO .....	35
2.2 TIPO DE PESQUISA .....	35
2.3 AMOSTRA .....	36
2.4 INSTRUMENTO .....	37
2.5 PROCEDIMENTOS .....	38
2.6 PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS .....	39
2.7 COLETA DE DADOS .....	42
2.8 ANÁLISE DOS DADOS .....	44
 <b>CAPÍTULO III - DESCORTINANDO O VÉU: A REALIDADE DA ATIVIDADE GERENCIAL .....</b>	 <b>46</b>
3.1. O QUE É SER GERENTE? .....	46
3.2. O TRABALHO NA VOZ DOS GERENTES .....	49
3.3 CARGO GERENCIAL: PRAZER OU SOFRIMENTO .....	51
3.3.1 Reconhecimento e autonomia .....	52
3.3.2 Os papéis gerenciais .....	54
3.3.3 Relações interpessoais no trabalho .....	55
3.3.4 Relação saúde-trabalho .....	56
3.4 TRABALHO: LUGAR DE PRAZER E SOFRIMENTO .....	58

3.5 PERSPECTIVAS: O QUE ESPERAM DO FUTURO .....	62
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>69</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>72</b>
ANEXO I ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	73
ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO .....	75



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO POR SEXO .....</b>	<b>40</b>
<b>GRÁFICO 2 - DISTRIBUIÇÃO POR IDADE .....</b>	<b>40</b>
<b>GRÁFICO 3 - DISTRIBUIÇÃO POR ESCOLARIDADE .....</b>	<b>41</b>
<b>GRÁFICO 4 - DISTRIBUIÇÃO POR LOTAÇÃO .....</b>	<b>42</b>

## INTRODUÇÃO

Para dar início a este estudo, que focaliza os efeitos específicos do trabalho e do ambiente organizacional sobre a saúde psíquica do trabalhador, é importante considerar alguns paradigmas sociais que permeiam este campo de pesquisa, bem como o alinhamento teórico básico adotado neste estudo a fim de evidenciar o fenômeno investigado.

Explicitam-se hoje conseqüências de transformações produtivas ocorridas nas últimas décadas, responsáveis por alterações significativas nas estruturas básicas do mundo do trabalho – novos equipamentos, novas tecnologias, novos insumos, novos modelos de gestão empresarial e, conseqüentemente novas formas de trabalhar.

A década de oitenta pode ser considerada um marco para a definição de um novo patamar de concentração e centralização do capital em escala mundial e foi, além disso, a década de impulso de reestruturação produtiva. A acumulação do capital, neste período, sai do monopólio da indústria e migram para o comércio, serviços e para esfera financeira. Este fenômeno repercute em grande movimentação das organizações em todo o mundo capitalista em torno da competitividade.

Segundo Alves (1999), foi a década das inovações capitalistas, da flexibilização da produção, da especialização flexível, da desconcentração industrial e dos novos padrões de gestão da força de trabalho.

Neste sentido, o autor define o sistema toyotista como o principal representante das inovações em padrões de gestão da força do trabalho, essencialmente focado na máxima da qualidade total, no trabalho em equipe e na gestão participativa.

Os anos noventa, por sua vez, têm o seu apogeu no fenômeno da globalização, a partir da abertura de novas políticas de liberalização comercial no mundo capitalista, de acordo com os interesses das corporações transnacionais.

O resultado histórico deste cenário para o mercado de trabalho é deveras impressionante: instaurou-se um novo patamar de desemprego estrutural e proliferação do trabalho precário, nos principais países capitalistas, incluindo o Brasil (ALVES, 1999, p. 13).

O risco do desemprego e a insegurança quanto à renda familiar abriram espaço para o processo de precarização das condições de trabalho. Por um lado, empresários buscam

garantir o seu espaço de sobrevivência e competitividade no mercado; por outro os trabalhadores, que diante da perspectiva de desemprego, aceitam passivamente quaisquer condições impostas no seu ambiente profissional.

Neste sentido, pode-se afirmar que toda a evolução e as mudanças no modo de produção e dos tipos de organização sempre estiveram atreladas ao desenvolvimento e às exigências de modificações nas formas de trabalho.

No dia-a-dia da organização o indivíduo pode experimentar inúmeros paradoxos. Uma vez que o trabalho ao mesmo tempo em que dá origem a processos de sofrimento e angústia pode *“ser também um possante instrumento a serviço da emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia”* (DEJOURS, 2007, p. 141).

O trabalho tem efeitos poderosos sobre o sofrimento psíquico. Ou bem contribui para agravá-lo, levando progressivamente o indivíduo à loucura, ou bem contribui para transformá-lo, ou mesmo subvertê-lo em prazer, a tal ponto que, em certas situações, o indivíduo que trabalha preserva melhor a sua saúde do que aquele que não trabalha (DEJOURS, 1999).

A abordagem psicodinâmica do trabalho, teoria central desta investigação, considera o prazer-sofrimento no trabalho desde os anos 80 como um constructo teórico de comportamento dialético, que pressupõe ser o trabalho lugar de prazer e de sofrimento (MENDES, 2007).

Tem como princípio que no trabalho o sujeito encontra o sofrimento, sendo por esta razão, dada atenção ao estudo do sofrimento e o prazer é estudado como resultante da dinâmica de transformação do sofrimento.

Essa transformação do sofrimento em prazer ocorre por meio de um fenômeno tratado teoricamente por mobilização subjetiva. Um processo que se caracteriza pelo uso dos recursos psicológicos do trabalhador e pelo espaço público de discussões sobre o trabalho. Isto acontece quando o trabalhador resignifica suas representações simbólicas sobre o seu trabalho, seus investimentos psicoafetivos no processo, relações de trabalho e a situação real de trabalho. O espaço público de discussão implica em confiança e liberdade para falar sobre os elementos que causam sofrimento na realidade do trabalho (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994).

A luta pela perpetuação da vivência de prazer no trabalho tem justificativa no fato do trabalho ser considerado um meio de estruturação social, levando por isso, o trabalhador a

um movimento constante de busca de prazer e evitação ou transformação do sofrimento para manter seu equilíbrio psíquico.

Para Mendes e Linhares (1996) o trabalho aparece como elemento fundamental na construção do próprio indivíduo, *“revela-se como mediador entre o inconsciente e o campo social, o particular e o coletivo, constituindo um teatro aberto aos investimentos subjetivos, de constituição de sentido, de conquista da identidade e historização do sujeito”* (MENDES e LINHARES, 1996, p. 35).

Este enfoque propõe como objeto de estudo “a análise dinâmica dos processos psíquicos mobilizados pelo confronto do sujeito com a realidade de trabalho compreendendo que dinâmica significa que a investigação toma como centro de gravidade os conflitos que surgem do encontro entre o sujeito, portador de história preexistente e uma situação de trabalho cujas características são, em grande parte, fixadas de forma independente da vontade do sujeito” (DEJOURS, ABDOUCHELI e JAYET, 1994, P. 120)

A cultura e o discurso organizacional da instituição têm, portanto, importante papel na definição da natureza e qualidade das relações de trabalho no contexto organizacional, pois, podem permitir um espaço tanto para a manutenção, como para a transformação das situações de trabalho que geram prazer-sofrimento.

A organização do trabalho serve no estudo para explicar certos aspectos que levam à vivência de prazer e sofrimento, bem como elucidar a expressão do discurso organizacional considerando a forma como as tarefas, as relações socioprofissionais e as demandas do indivíduo e instituição são conduzidas.

De acordo com Mendes (2002) a psicodinâmica do trabalho considera a seguinte sistematização da organização do trabalho para entendimento amplo – sob o ponto de vista técnico e sob o ponto de vista dinâmico. Sob o ponto de vista técnico deve-se considerar a natureza da atividade com as premissas da ergonomia e tratar a tarefa prescrita pela organização e a tarefa real, o que efetivamente acontece no desenvolvimento da atividade; o processo, englobando as normas, o ritmo, o controle; as relações socioprofissionais com chefia, pares, subordinados, clientes e as condições de trabalho e do ambiente físico. Sob o ponto de vista dinâmico, deve-se considerar a construção de normas e regras pelos sujeitos e construídas no coletivo de trabalho. O coletivo de trabalho deve dar conta da reelaboração da organização do trabalho pelo grupo.

Considerando estas premissas de cenários e de acordo com Mendes (2002), a introdução da perspectiva psicodinâmica para entender os efeitos do trabalho na saúde

psíquica, consoante com as outras tendências teóricas atuais, leva a uma mudança de paradigma, que além de privilegiar variáveis psicológicas e sociais, compreende o contexto do trabalho numa perspectiva dialética a partir das contradições impostas pelos sistemas de produção capitalista em todas as suas manifestações.

Desta forma, a linha traçada de percurso para este estudo é investigar a organização do trabalho e a dinâmica subjacente às vivências de prazer-sofrimento em confronto com os valores e discurso organizacionais percebidos por profissionais de nível funcional gerencial.

O cenário escolhido é um órgão do judiciário federal.

Adotamos ainda como pressuposto inicial que a vivência de prazer e de sofrimento coexiste e é inerente à relação de trabalho, havendo, contudo, uma predisposição ao sentimento de sofrimento, dada a realidade da organização de trabalho hoje.

A análise deste tema transcorre inevitavelmente por vias sujeitas à polêmica sobre conceitos, hipóteses de causa e efeito e sobre a busca de opções. Não é pretensão de esta investigação fornecer soluções, mas, sobretudo, sensibilizar para o específico e singular em termos de indivíduo, de grupo de trabalho e da cultura organizacional e, principalmente, reforçar a possibilidade do estudo do subjetivo nas situações de trabalho, sob proposta de metodologia qualitativa de pesquisa.

Desta forma, a questão central desta pesquisa é analisar quais são as influências da organização e das relações de trabalho nas vivências de prazer e de sofrimento de gestores em um órgão do judiciário federal?

Esse estudo justifica-se quando constatamos que o mundo do trabalho parece dividir-se entre a dor e o prazer, entre quem manda e quem obedece, enfim, entre extremos que só existem porque estão ligados pelo meio-termo, pelo lugar comum. E, neste meio-termo, surge a figura do gerente como um intermediário na estrutura organizacional, como alguém que tem relativa liberdade para mandar, mas que também precisa obedecer. Como um profissional que se encontra espremido entre uma classe trabalhadora – muitas vezes oprimida, porém exigente em função das informações a que tem acesso – e uma classe detentora de maior poder na estrutura organizacional. E, como tal, a classe responsável por definir a melhor estratégia de alocar seus recursos – inclusive os humanos – a serviço da maximização dos resultados.

A motivação para a construção da pesquisa que deu origem a este trabalho surgiu a partir da experiência profissional da pesquisadora, da observação *in loco* das condições de trabalho nas dependências da instituição. Esta experiência, adquirida em oito anos de trabalho, sendo cinco dedicados à atividade gerencial, mostrou-se muito distante do ideal que a ciência da Administração apresenta nos livros e que a moda empresarial estampa nas revistas. Isto sugeriu que existiam brechas a serem adentradas para que fosse possível uma melhor compreensão do que acontece nas organizações.

Então, a fim de conferir atenção a esse grupo – o grupo de indivíduos que compõem a gerência de uma organização – este estudo propõe-se a investigar as condições e relações que, presentes em seu trabalho, fazem-no pender para o prazer e/ou para o sofrimento.

A opção por pesquisar vivência de sofrimento em um grupo de profissionais em cargos de gerência que atuam ou já atuou no órgão objeto deste estudo está relacionada à hipótese de que esses profissionais na qualidade de sujeitos divididos entre a obediência e resistência às demandas organizacionais, parecem encarnar, estrategicamente, as “proibições” de manifestação do sofrimento. Hipótese que reforça o desejo de compreender como se articulam as dimensões do sofrimento e trabalho, da produção e reprodução de determinadas ideologias.

Desta forma, o objetivo maior deste estudo é contribuir para o conhecimento acerca do trabalho, fornecendo subsídios qualitativos para que aquela compreensão seja possível – embora se acredite que jamais será esgotada, tendo em vista o caráter humano, por isso dinâmico, das instituições sociais.

Assim, esta dissertação está estruturada da seguinte forma:

O primeiro capítulo é dedicado a contextualizar teoricamente o estudo. Para isto, traça-se um pano de fundo sobre a evolução histórica recente do trabalho, comentam-se, ainda, alguns fatores que compõem a realidade contemporânea do trabalho e, definem-se os conceitos de prazer e sofrimento psíquicos ligados ao trabalho. Para encerrar o capítulo, apresenta-se um apanhado teórico sobre o lugar e o contexto do gerente no âmbito da organização.

O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa que deu origem a este trabalho.

E o terceiro capítulo traz os resultados desta pesquisa, descrevendo-os a partir dos objetivos que se pretendia atender com este estudo e em interação com o referencial teórico previamente explorado.

## **CAPÍTULO I – CENÁRIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

A organização do trabalho apresenta uma intensa contradição relativamente aos pressupostos da escola dejouriana acerca do sofrimento no exercício profissional, principalmente no que se refere ao serviço público. A psicopatologia do trabalho situa o sofrimento na origem da própria organização do trabalho, na rigidez hierárquica, na divisão entre as fases de concepção e de execução de tarefas, na obediência opressora e na atuação de acordo com decisões e prescrições determinadas por outros, na rigidez formal e na excessiva racionalidade.

Esse quadro organizacional inibe a construção de relações sociais e a constituição do indivíduo como sujeito de suas próprias elaborações mentais e de suas próprias ações, dificultando o processo de transformação do sofrimento patológico em sofrimento criativo.

Nesse cenário destaca-se a figura do gerente que recebe a difícil missão de conviver com essa realidade administrar a forma como ela atinge sua equipe de trabalho.

Entender esses conceitos e como se estabelece essa dinâmica é o desafio deste capítulo.

### **1.1 O MUNDO DO TRABALHO HOJE**

Entende-se que um estudo sobre o trabalho implica uma exploração de temas afins, que permitam a sua contextualização, tais como as transformações que o trabalho tem sofrido e o significado destas transformações para os trabalhadores; bem como as configurações do trabalho na contemporaneidade e seus impactos na vida pessoal e social do indivíduo.

O homem é um ser genérico, que faz a si mesmo ao fazer o mundo, e é um ser transcendente, só se realiza quando se torna um outro. O homem também é um ser que produz significados. Onde buscar a compreensão do homem senão na forma como o homem produz sua própria via? O trabalho é o momento significativo do homem, é a possibilidade da felicidade, da liberdade, da loucura e da doença mental (CODO, SAMPAIO E HITOMI, 1993, p. 267)

Acredita-se que tal citação, emprestada de Codo, Sampaio e Hitomi (1993), apresentam, de maneira sintética, porém abrangente, uma possível justificativa para os esforços daqueles que se dedicam à pesquisa do tema trabalho. Ou seja, como sugere o autor,



para entender o homem é preciso tentar entender também a forma como ele significa sua atividade produtiva, pois, construindo através dela, o homem, ao mesmo tempo, também constrói a si mesmo.

Contudo, para pensar-se o trabalho, é necessário fazê-lo além da dimensão tomada contemporaneamente, analisando-o de forma mais ampla enquanto atividade humana. Então, nesta dissertação, não se concebe o trabalho como algo desvinculado da dimensão histórica, mas sim como algo marcado pelos direcionamentos sociais ao longo do tempo.

As mudanças no sistema capitalista, a revolução tecnológica, neoliberalismo e o fenômeno da globalização mudaram todo o cenário do trabalho a partir da década de 70. A derrubada das barreiras geográficas, aliada ao rápido desenvolvimento das telecomunicações, contribui para a consolidação de valores mundiais e a elevação mundial do nível de educação e conhecimento (FREITAS, 2000, p. 7).

O processo de privatização também merece destaque nesse cenário, uma vez que o capital privado passa a ser *“utilizado para a compra de parcelas do setor público e para o financiamento da pesquisa aplicada, fazendo com que as empresas tenham um poder decisório – não apenas econômico, mas também político – que antes se encontrava nas mãos dos governos”* (FREITAS, 2000, p. 7).

Nesse novo contexto social as organizações assumem maior importância, tornam-se os pilares centrais da sociedade, ao redor das quais tudo o resto se organiza. Assim, a relação de trabalho para o indivíduo acaba ganhando a mesma projeção. O trabalho torna-se a identidade social do indivíduo, a maneira como ele se encaixa nessa nova sociedade em formação. Nesse sentido Freitas (2000):

a carreira, ou o status profissional torna-se o elemento organizador da vida pessoal, aquilo que dá sentido, auto-imagem, reconhecimento e o único referente que lhe pode permitir a expressão do sucesso e da realização pessoal. A identidade profissional torna-se a identidade pessoal (FREITAS, 2000, p. 12).

E Codo (1998, p. 24), em uma citação bastante completa sobre a atual organização do trabalho e estrutura de empregos, enriquece e conclui o esboço de um panorama do trabalho hoje:

o processo de globalização da economia, o fim da estabilidade do emprego – inclusive no setor público-, a velocidade com que as tecnologias se superam têm feito que a força de trabalho se defina mais e mais no sentido de busca de um currículo individual, como forma de garantir o seu trabalho, não mais sua carreira. Assistimos ao fim do emprego vitalício; quem se qualifica, o faz em uma habilidade, não em uma empresa. Mais importante do que tornar-se amigo dos chefes, hoje é tornar-se possuidor de um *savoir-faire* que permitirá encontrar um lugar para

trabalhar. Quem não está qualificado corre em busca de qualificação, ciente de que desta é que depende a sua inserção no mercado de trabalho, e não mais de um concurso público.

Ainda, Mazzilli e Lunardi Filho (1995, p. 17) afirmam sobre a realidade contemporânea do trabalho que

na sociedade atual, freqüentemente, o trabalho apresenta-se em decorrência de sua divisão e organização, de forma totalmente fragmentada e sem sentido, extremamente normatizado, rotineiro e burocratizado, repleto de exigências que, em muitas situações, o tornam gerador de conflitos com a vida familiar e social. Por outro lado, o trabalho reveste-se de importância capital para o ser humano, pois é através dele que o indivíduo pode usufruir os recursos naturais, modificar e recriar a natureza, criando a cultura, a linguagem, a história e a si mesmo.

Nesse mesmo sentido, Siqueira (1998) destaca o que chamou de reciprocidade organizacional. Segundo a autora, a partir do princípio da reciprocidade, aceito e reproduzido socialmente, fica tacitamente convencionado nas relações sociais que *“(1) deve-se ajudar a quem nos ajuda e (2) não se deve prejudicar a quem nos beneficia”* (SIQUEIRA, 1998, p. 201)

No âmbito da organização, este princípio moral pode levar a uma relação de submissão, onde ocorre a sujeição a certas obrigações impostas pela empresa, conduzindo a um encaixe aos padrões de comportamento e/ou produtividade desejados por ela, que é reconhecida então como aquela que traz benefícios e retribuições na relação de reciprocidade.

Mas esta submissão é algo que ocorre, também, em função da crescente desmobilização da classe trabalhadora, que representa em escala menor o individualismo que permeia a sociedade. Porém este individualismo acaba tornando-se um fardo, uma vez que coloca o indivíduo, solitário na berlinda. Assim, entregando o sujeito ao risco, obriga-o a ser escravo do desempenho ao invés de dedicar-se às atividades em que encontra gosto e sentido (CATTANI, 2000).

Essa situação de desvinculação pode também ser atribuída ao capitalismo, que incentiva a busca ao desapego coletivo sob o pretexto de minimizar a vulnerabilidade e exercer a liberdade plena na busca de seus próprios interesses.

Rejeitar o apego torna-se também um mecanismo útil ao indivíduo que trabalha, à medida que lhe permite construir uma proteção, que busca reorganizar suas forças após as perdas decorrentes de mudanças inesperadas, impostas pelo mercado. Assim, as conexões e as associações de curto-prazo passam a serem mais interessantes àqueles que precisam

acompanhar o ritmo dessas mudanças, uma vez que os laços sociais profundos, fruto da convivência, podem impedir a mobilidade e a flexibilidade exigidas pelo ambiente.

Sobre tal flexibilidade, Sato (2002) afirma que, sob o discurso de que toda dinâmica da organização está voltada as necessidade de um mercado consumidor anônimo, coloca-se então neste agente externo a responsabilidade por demandar dos trabalhadores o máximo esforço para que, através do desempenho da organização, possam satisfazer tal mercado. E, sendo o mercado um agente em constante mudança, a fim de melhor servir-lhes é necessário que os trabalhadores renovem-se, reciclem-se constantemente.

De fato, nos últimos anos as empresas adotaram um vocabulário a fim de conferir um novo significado ao trabalho que propõe termos como: flexibilização, comprometimento, empreendedorismo, requalificação, qualidade total, jornada flexível, dentre outras. Termos que na verdade ocultam a política da organização que exige uma maior demanda em relação aos trabalhadores, ao seu envolvimento e dedicação à atividade que desempenham e àquele que o emprega (SATO, 2002).

Sato (2002), neste sentido, alerta que o discurso organizacional contemporâneo espera que o trabalhador esteja sedento de instabilidade e das mudanças e intempéries que o mercado traz. Ao mesmo tempo, espera que ele consiga reunir, em uma só pessoa, características de um típico super-herói, como forma de lidar com ambiente tão turbulento. Ou seja, conforme citação de Pagés, Bonetti, Gaulejac e Descendre (apud SATO, 2002, p. 39), utilizada por Sato (2002)

o aparelho produtivo exige trabalhadores instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação e não apenas de cumprir tarefas rotineiras, capazes de iniciativas, não só aceitando, mas desejando a mudança, aderindo voluntariamente a seu trabalho e interessando-se por ele, capazes e desejosos de cooperar com os outros, não apenas como os colegas permanentes, como nas antigas oficinas, mas de adaptação rápida a equipes mutantes, e às força-tarefas provisórias.

O discurso organizacional para Siqueira (2006), baseado principalmente na gestão do afetivo, é utilizado pelas organizações como forma de manutenção das relações de poder e de dominação. Para o autor, o discurso apresenta-se em seis categorias conceituais: o super executivo de sucesso; o comprometimento organizacional; os modismos gerenciais que se reproduzem no ambiente organizacional; a participação dos funcionários; a preocupação da organização com o indivíduo e a sua saúde física e psíquica; e as listas das melhores empresas onde se trabalhar.

O discurso do superexecutivo é fortalecido pela ânsia do indivíduo em atingir status profissional a qualquer custo. O que o torna submisso frente às exigências da empresa, para estarem – e se manterem – encaixados no perfil de trabalhador e de conduta que a organização exalta, os trabalhadores aceitam uma falsa liberdade de ação e adotam características subjetivas como flexibilidade, disponibilidade, ambição, ou seja, traços muitas vezes estranhos à sua natureza, que dão forma a uma subjetividade não autêntica.

Mesmo no trabalho considerado de maior caráter intelectual (que é aquele desempenhado pelos sujeitos alvos desta pesquisa), a subjetividade se encontra condicionada à mesma lógica de produção, desempenho, rentabilidade, inovação.

O discurso do comprometimento organizacional é ferramenta de manipulação e sedução do indivíduo. “A *lógica do comprometimento organizacional pressupõe a fascinação, a sedução e a esperada servidão voluntária de seus funcionários*” (SIQUEIRA, 2006, p. 139). Nesse modelo, é cada vez mais exigido do funcionário comprometimento com os objetivos organizacionais, esse processo aumenta a internalização dos valores que compõem a cultura organizacional.

A reprodução de modismos gerenciais nas organizações reflete o esforço da empresa em criar mecanismos de sedução do indivíduo e garantir algum ganho que pode ser aumento da produtividade, melhoria da imagem institucional, aumento dos lucros etc. Utilizando-se de fórmulas prontas inspiradas em exemplos de empresas estrangeiras e/ou concorrentes, a instituição lança mão de quaisquer mecanismos que aparentemente possam lhe trazer vantagens, que tragam a idéia de mudança, de melhoria. O que ocorre na maioria das vezes é que muitas dessas mudanças não refletem as reais necessidades organizacionais, alimentando um ciclo vicioso de expectativa e frustração que gera vários outros problemas como: aumento da resistência à mudança; diminuição da confiabilidade de outros instrumentos gerenciais; desmotivação.

E na ânsia por fórmulas mais ou menos fantásticas, surgem inúmeros gurus, amplamente referenciados e divulgados pela mídia, não somente a especializada em negócios, que se concentram cada vez mais no indivíduo, transformando-se em propagadores de auto-ajuda aplicada no ambiente de trabalho, de modelos de gestão que nada trazem de novo, mas que exigem sempre mais do indivíduo e também da empresa (SIQUEIRA, 2009, p. 106).

O discurso de participação dos funcionários refere-se à participação dos funcionários, tanto nos processos decisórios quanto nos lucros da instituição. Na verdade não passa de pano de fundo para que a empresa amplie seu domínio sob o indivíduo. Torná-lo co-

responsável pelos lucros e pelas decisões é um meio de mantê-lo ainda mais atrelado à instituição, aumentando seu grau de comprometimento e entrega. *“O indivíduo tem no salário e em benefícios indiretos, matérias-primas de pacotes de incentivos que fazem com que se dedique cada dia mais às demandas da organização”* (SIQUEIRA, 2006, p. 106).

A preocupação da organização com o indivíduo e sua saúde física e psíquica ganha destaque nas instituições contemporâneas. Programas voltados para o controle do peso ou gerenciamento do estresse são uma constante, bem como a associação de exercícios físicos e de relaxamento nas dependências da instituição. A adoção dessa modalidade de discurso esconde a responsabilidade da empresa como causadora das doenças de seus empregados. *“Ao lado com a preocupação com a saúde do indivíduo, a empresa ignora, de maneira continuada, as possíveis causas das doenças, especialmente daquela relacionadas ao ambiente de trabalho”* (SIQUEIRA, 2006, p. 107).

Por fim, a última categoria conceitual do discurso trazida por Siqueira (2006) diz respeito às listas das melhores empresas onde se trabalhar. O autor apresenta e analisa criticamente os parâmetros utilizados na pesquisa brasileira, quais sejam: salários; benefícios; oportunidades de carreira e treinamento; segurança e confiança na gestão; orgulho do trabalho e da empresa; clareza e abertura na comunicação interna; camaradagem no ambiente de trabalho; e responsabilidade social. Estes critérios ocultam uma série de mecanismos de dominação. Os indivíduos *“deixam-se dominar na esperança de que seus desejos pessoais possam ser atendidos”* (SIQUEIRA, 2006, p. 185).

Vê-se, assim, o trabalho inserido em um cenário mutante e mascarado, onde o indivíduo tenta buscar a sobrevivência o que muitas vezes exige esforços que demandam dedicação total e a própria supressão de valores afetivos e éticos por parte do trabalhador, fomentando o individualismo em escala social. Pois como destaca Dejours (1999), um efeito *“da ameaça de demissão e precarização é o individualismo, o cada um por si”* (DEJOURS, 1999, p. 51).

## 1.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

A psicodinâmica do trabalho dedica a sua pesquisa ao estudo dos fatores nas situações de trabalho que levam ao prazer e ao sofrimento, também à identificação dos

aspectos patogênicos específicos de algumas profissões e situações de trabalho, bem como à análise das transformações do sofrimento mental, vinculadas à organização do trabalho.

Entender a relação da saúde psíquica e trabalho e os impactos do trabalho sobre a subjetividade do trabalhador têm sido os principais enfoques desta linha de pesquisa que surgiu na França na década de 80 a partir de reflexões teóricas e de pesquisas coordenadas por Christopher Dejours. Com o desenvolvimento dos estudos a psicodinâmica deixa de ser um ensaio para se transformar num modelo teórico-metodológico.

As premissas básicas da psicodinâmica indicam duas importantes condições para o estudo das vivências de prazer e sofrimento no trabalho: 1) o modelo teórico prazer-sofrimento, deve ser visto como um fenômeno que apresenta comportamento dialético, não havendo exclusividade do prazer ou do sofrimento no trabalho e sim, a necessária coexistência das vivências. Neste sentido, resta ao trabalhador a gestão da predominância do prazer ou do sofrimento; 2) a saúde psíquica no trabalho compreende um estado contínuo de conquista e de construção de significado, tem por pressuposto a existência de fragilidades psíquicas e somáticas e de sofrimento derivado dos conflitos intersubjetivos dos trabalhadores com a realidade de trabalho (MENDES, 2007)

Assim, a saúde psíquica no trabalho deriva, portanto, da interação harmoniosa entre indivíduo-trabalho-organização e depende sobremaneira da qualidade das relações que se formam no ambiente organizacional.

O modelo atual da psicodinâmica do trabalho supõe um modelo de homem ativo, com sua história pessoal, aspirações, desejos, motivações e necessidades psicológicas, que inserido no mundo do trabalho depara-se com determinada organização do trabalho, prescrita por normas e regras de execução. Também estão presentes neste contexto, os agentes sociais, tratados por coletivo de trabalho com os quais o trabalhador relaciona-se de forma dinâmica de interação e cooperação, ocorrendo assim a promoção da dinâmica do reconhecimento no trabalho.

O reconhecimento é o processo de valorização do esforço e do sofrimento investido para a realização do trabalho, que possibilita ao sujeito a construção de sua identidade, traduzida afetivamente por vivência de prazer e realização de si mesmo (MENDES, p. 44)

Assim, a psicodinâmica não é lugar só de sofrimento, mas também de prazer, da dinâmica interna das situações de trabalho e não exclusivamente da organização do trabalho.

A normalidade é produto desta dinâmica, das relações subjetivas, condutas e ações dos indivíduos, que conseguem transformar sofrimento em prazer.

No entanto, segundo Dejours (1994), a nova organização de trabalho apresenta-se muito opressora. As instituições buscam, cada vez mais, meios “*de dominar, de controlar, de explorar ao máximo a força de trabalho, isto é, de substituir o livre arbítrio do trabalhador pela injunção do empregador*” (DEJOURS, 1994, p. 27).

Essa diminuição da liberdade de organização do trabalho aumenta a carga psíquica do trabalhador, gerando sofrimento psíquico. Neste sentido Dejours:

Em geral, a carga psíquica de trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui (...). A carga psíquica do trabalho é a carga, isto é, o eco ao nível do trabalhador da pressão que constitui a organização do trabalho. Quando não há mais arranjo possível da organização do trabalho pelo trabalhador, a relação conflitual do aparelho psíquico à tarefa é bloqueada. Abre-se, então, o domínio do sofrimento (DEJOURS, 1994, p. 28)

Para Codo, Sampaio e Hitomi, falar de sofrimento psíquico é referir-se à ruptura entre subjetividade e objetividade, da separação entre o eu e o mundo, entre o eu e o outro, bem como da luta do indivíduo para sobreviver a esta separação. Segundo estes autores a definição de sofrimento psíquico de acordo com a literatura passa pela “*ruptura entre o sujeito e o objeto; portanto, do sujeito consigo mesmo*” (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993, p. 258); ou seja, o sofrimento aparece quando o homem não suporta conviver com tal ruptura, quando o estranhamento de si mesmo, no produto de seu trabalho, torna-se insuportável.

Já para Dejours (1992)

o sofrimento começa quando a relação homem-organização do trabalho está bloqueada; quando o trabalhador usou o máximo de suas faculdades intelectuais, psicoafetivas, de aprendizagem e de adaptação. Quando um trabalhador usou de tudo de que dispunha de saber e de poder na organização do trabalho e quando ele não pode mais mudar de tarefa: isto é, quando foram esgotados os meios de defesa (...) a certeza de que o nível atingido de insatisfação não pode mais diminuir marca o começo do sofrimento (DEJOURS, 1992, p. 52).

Para o autor fugir totalmente ao sofrimento no trabalho não é algo possível, pois na interação entre a história particular de cada indivíduo e a organização do trabalho surgem conflitos que tornam inevitável deparar-se com ele. Mas ressalta que há dois tipos de sofrimento: o que definiu como patogênico e o sofrimento criativo.



O primeiro surge quando não é mais possível ao trabalhador lançar mão de recursos que o protejam dos incômodos que enfrenta na organização do trabalho a que está submetido, em função do conflito aparelho psíquico versus tarefa, sendo então este indivíduo consumido pela entrega ao pessimismo face à impossibilidade de modificar os fatores que lhe causam insatisfação nesta organização do trabalho.

Já o sofrimento criativo é aquele que permite que, por meio do emprego da criatividade, o sofrimento seja transformado pelo uso de soluções originais, como afirmar Mazzilli e Lunardi Filho (1995), e assim a saúde preservada e a identidade beneficiada.

Neste trabalho, porém, tratar-se-á do sofrimento enquanto desprazer e ameaça à saúde mental e física; algo, portanto, bem mais próximo do conceito Dejouriano de sofrimento patogênico.

Este sofrimento a que o autor se refere tende a aumentar à medida que maior é a rigidez da organização do trabalho, pois assim o trabalho apresenta “*menor conteúdo significativo e menores são as possibilidades de mudá-lo*” (DEJOURS, 1992, p. 52). Ou seja, as estruturas e normas rígidas, ao tolher a liberdade do exercício de alguma autonomia, podem tornar-se fatores de sofrimento.

E Dejours (1992) argumenta que nem a qualificação e/ou a formação que o trabalhador possui são garantias de que suas aspirações quanto à organização do trabalho poderão ser alcançadas, aumentando assim a frustração e reduzindo as possibilidades de escapar a tal sofrimento.

Semelhante às idéias de Codo, Sampaio e Hitomi (1993), Dejours (1992) afirma que quando insatisfeito em relação ao conteúdo significativo da tarefa, o trabalhador experimenta um sofrimento mental que pode, inclusive, levá-lo a desenvolver doenças somáticas.

Além disso, Codo, Sampaio e Hitomi (1993) salientam que

uma jornada de trabalho que obrigue o sujeito a trabalhar quando os outros repousam e a repousar quando seus pares trabalham; tarefas maiores ou menores do que o cérebro humano possa suportar; relações de trabalho despejando mensagens contraditórias; uma brutal ruptura salarial provocada pelo desemprego ou subemprego, que desaloja o sujeito do seu patamar de sobrevivência; possibilidade de sofrimento psíquico que aparecem ao profissional sempre travestida, outra dor ocupa o espaço da dor real (CODO, SAMPAIO e HITOMI, 1993, p. 268)

Dejours (1999), porém, argumenta que, segundo suas pesquisas o trabalho também pode ser fonte de prazer e, portanto, “*um possante instrumento a serviço da*



*emancipação, bem como do aprendizado e da experimentação da solidariedade e da democracia*” (DEJOURS, 1999, p. 141).

Afirma também que o trabalho pode ser *“um espaço de construção do sentido e, portanto, de conquista da identidade, da continuidade e historicização do sujeito”* (DEJOURS e ABDOUCHELI, 1994, P. 143).

Codo, em semelhante linha argumentativa, também afirma que *“o trabalho sempre será um exercício ‘metabólico’ entre o homem e o meio”* (Codo, 1993, p. 190) e assim, pelo trabalho, o homem poderá ir além de sua simples existência, podendo marcar sua passagem pelo mundo e assim realizar-se pela satisfação que sua intervenção lhe proporciona.

Para Dejours (1994) o bem-estar e a satisfação ligados ao trabalho também advém, principalmente, de uma livre articulação do sujeito com o conteúdo da tarefa. Esta liberdade de escolher o trabalho a executar, e de expressar-se através da atividade de trabalho pode, inclusive, fazer com que se experimente grande satisfação ao término de uma tarefa. Quando isto é possível, Dejours (1994) afirma que este trabalho é um fator equilibrante, pois permite a descarga da energia psíquica do trabalho, podendo até levar ao relaxamento.

Faz-se aqui necessário comentar o conceito Dejouriano de carga psíquica do trabalho, para o autor esta é constituída pela energia pulsionada relacionada aos elementos afetivos e relacionais presentes no trabalho. Assim, o autor define como um trabalho fatigante aquele que favorece a retenção desta carga que, acumulada, pode gerar tensão e desprazer. E, em um volume maior do que pode o aparelho psíquico suportar, transborda para o corpo e aparece na forma das somatizações – tema abordado oportunamente.

Além de uma contrapartida física, conseqüências mentais também são possíveis nestes casos em que não é possível ao indivíduo modificar a organização do trabalho – o que configura o sofrimento – na forma de descompensações psiconeuróticas, como os delírios e os estados depressivos.

Já o contrário, o trabalho que permite sua descarga por meio da livre expressão, traduzida pela autonomia, é definido por Dejours (1994) como um trabalho equilibrante, pois permite uma compensação às tensões provocadas pelas cargas físicas e nervosas provenientes do trabalho, e em conseqüência uma condição saudável para o indivíduo.

Mas para atingir o equilíbrio é necessário que o trabalhador use seu conhecimento, sua capacidade inventiva e sua inteligência para adaptar o que estiver prescrito, em termos de atividade, em função das reais condições de executá-la.

Ao tratar deste tema, Dejours (1999, p. 43) afirma que menciona “*não apenas sofrimentos já conhecidos, mas novos sofrimentos especificamente ligados à nova gestão, sobretudo entre os gerentes*”. A pressão psicológica sofrida por este grupo é ainda maior devido à gestão permanente de contradições.

Codo, Sampaio e Hitomi (1993) salientam que a presença humana no âmbito da organização está atrelada a esta hierarquia, a um cargo e uma função, para a qual lhe são dadas as diretrizes das metas a perseguir e como agir nesta busca, numa pré-determinação de suas possibilidades de realização. E, para os autores, é papel da gerência, nesta hierarquia, administrar a força de trabalho, bem como os demais materiais necessários à produção de capital, de forma a maximizar seu desempenho.

Assim, Dejours (1999) afirma que além das aparências existe

o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização do trabalho: imposições de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, de nível de instrução e de diploma, de experiência, de rapidez de aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (Dessors & Torrente, 1996) e de adaptação à ‘cultura’ ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc. (DEJOURS, 1999, p. 28)

Mazzilli e Lunardi Filho (1995, p. 18) também afirmam que a organização, ao contrário do que tenta mostrar o mundo dos negócios, “*tem se mostrado, muitas vezes, como um local propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e, mesmo, ao desespero, não apenas nos escalões inferiores, mas, também, nos níveis intermediários e superiores*”.

Para Dejours (1999) o trabalho significa mais do que desempenho de uma atividade, mas também pressupõe a criação de conexões sociais. Ou seja,

o trabalho, na medida em que implica a cooperação voluntária dos agentes, convoca também os que trabalham a investir na construção de regras que cumprem um papel não só em relação ao trabalho, mas também à vida em comum. Pois trabalhar não é apenas dedicar-se a uma atividade, mas também estabelecer relações com outrem (DEJOURS, 1999, p. 43).

Assim, outras questões ligadas ao caráter social do trabalho aparecem como fatores de sofrimento, como se percebe na argumentação do autor: “*colegas criam-lhe obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações, prejudicando assim a cooperação etc.*” (DEJOURS, 1999, p. 31). Ou seja, o ambiente hostil e as relações carentes de cooperação também são capazes de desencadear processos de sofrimento.

Da mesma forma, sofre também o trabalhador que, em função das pressões do trabalho e das tensões destas relações, lança mão da flexibilidade ética como uma forma de lidar com a complexidade e a instabilidade do ambiente de trabalho. Pois, conforme Dejours (1999, p. 32), *“ser constrangido a executar mal o seu trabalho, a atamancá-lo ou a agir de má-fé é uma fonte importante e extremamente freqüente de sofrimento no trabalho, seja na indústria, nos serviços ou na administração”*.

Isto porque, embora o autor admita a existência de trabalhadores preguiçosos e mal-intencionados, diz que a grande parte dos profissionais empenha-se em empregar esforço e dedicação em sua atividade de trabalho. E, por isto esperam o reconhecimento por tal empenho, bem como pelo fruto de seu trabalho.

Desta forma o autor ressalta que quanto isto não ocorre e tais esforços são vistos com indiferença, ou nem são vistos, *“isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental (...) devido à desestabilização do referencial em que se apóia a identidade”* (DEJOURS, 1999, p. 35).

Ou seja,

o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho (o que é classicamente designado em psicologia pela expressão ‘motivação no trabalho’) (DEJOURS, 1999, p. 35).

Então, para o autor, o reconhecimento é capaz inclusive de conferir sentido aos desconfortos acarretados pelo trabalho, pois reconhecer o esforço empregado na atividade implica reconhecer os sentimentos que ali também estão envolvidos, como os medos, as decepções, as angústias. Assim, Dejours (1999) argumenta que o reconhecimento constitui-se num retorno ao investimento subjetivo empregado na atividade, bem como é capaz de compensar os maus momentos ligados ao trabalho.

Pois, como afirmam Mazzilli e Lunardi Filho (1995, p. 20)

cada vez que o trabalhador encontra soluções aos problemas que lhes são colocados (atividades de concepção) e que obtém, em troca, reconhecimento social de seu trabalho, é também o sujeito sofredor, mobilizador de seu pensamento, que recebe reconhecimento subjetivo à sua capacidade, para conjurar a angústia e domina seu sofrimento.

Ou seja, o emprego da criatividade na solução de problemas, quando permitido, traz reconhecimento e fortalecimento da identidade, dando significado ao sofrimento. Para que isto ocorra é necessário, segundo os autores, que haja um espaço público de discussão,

onde a participação seja permitida, com organização, mas sem censuras – afinal as decisões tomadas em âmbito de uma organização afetam a vida de todos os que dela fazem parte.

Dejours (1999) alega que não podendo desfrutar das conseqüências positivas do reconhecimento de seu trabalho e, desta forma, não se apropriando do sentido de sua relação com sua atividade profissional, o trabalhador se vê conduzido ao sofrimento. Este, numa progressão crescente e cíclica (para ele, sofrimento gera sofrimento), lhe conduz à desestabilização da identidade e da personalidade e, possivelmente, à doença mental.

Mas “*se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica (ou seja, de uma ruptura do equilíbrio psíquico que se manifesta pela eclosão de uma doença mental), é porque contra ele o sujeito emprega defesas que lhe permitem controlá-lo*” (DEJOURS, 1999, p. 35). Ou seja, o autor defende que o estado de normalidade é quando o indivíduo é bem sucedido no empreendimento de uma luta ativa – que tanto pode ser individual quanto coletiva – contra o sofrimento psíquico presente nas tensões envolvidas no trabalho.

Dejours (1999, p. 38) assume então que “*o grande palco do sofrimento é certamente o do trabalho, tanto para os que dele se acham excluídos quanto para os que nele permanecem*”. Assim, em face de um contexto que apresenta grande contingente de trabalhadores desempregados, o autor aponta que os que permanecem empregados têm um volume de trabalho cada vez mais intenso, em qualquer nível hierárquico e independente da forma de contratação, ao mesmo tempo em que estão submetidos a pressões por produtividade, desempenho e qualificação. Como afirma, “*a precariedade não atinge somente os trabalhadores precários. Ela tem grandes conseqüências para a vivência e a conduta dos que trabalham*” (DEJOURS, 1999, p. 50)

E, se o sofrimento é algo tão intrínseco ao campo do trabalho, não é vivência exclusiva de poucos, mas experiência de muitos que ora sofrem, ora assistem ao sofrimento dos demais. Para Dejours (1999) esta percepção do sofrimento do outro implica a experimentação de algum tipo de processo afetivo. No caso particular dos gerentes, o autor argumenta que o sofrimento de seus subordinados é de alguma forma percebido, ou seja, os gerentes têm noção da dificuldade daquilo que é exigido dos subordinados em termos de metas e produtividade, o que os inclui num processo de negação e conseqüente insensibilidade frente ao sofrimento do outro.

O autor salienta também que negar o sofrimento alheio fomenta a fragmentação do coletivo e o individualismo. Mesmo em momentos em que o sofrimento de muitos se assemelha, a indiferença forçada ao sofrimento do outro, como uma defesa, impede o estabelecimento de causas comuns. Da mesma forma, coloca o trabalhador em uma posição individual e submissa, contribuindo para tornar possível por parte da organização e exarcebando o sentimento de vulnerabilidade tão comum na contemporaneidade do trabalho.

### **1.3 O PAPEL DO GERENTE PARA AS ORGANIZAÇÕES E PARA AS RELAÇÕES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS**

A figura do gerente está presente desde a Antiguidade, ainda que de forma rudimentar. Robbins e Coulter (1998) apontam que na construção das Pirâmides do Egito, da Muralha da China, já existia a figura daquele que dava ordens, distribuía tarefas, estabelecia prioridades. Conduzida através do trabalho escravo, sem tecnologia, a administração dos empreendimentos era rudimentar, sem aplicação de técnicas mais elaboradas para gerir o resultado.

A partir do século XVIII, o advento do capitalismo e a Revolução Industrial exigiram uma nova forma de gerência. No início as funções gerenciais encontravam-se centradas na figura do dono do negócio, que exercia um controle fortemente centralizador. Aos poucos começou a surgir a figura do gerente profissional assalariado. Conforme ensina Robbins e Coulter (1998), o crescimento empresarial resultou em estruturas hierárquicas e especialização de funções, fazendo eclodir as especializações gerenciais em marketing, distribuição, produção e vendas, novas tecnologias e produtos, além da administração de pessoas. Atualmente, a complexidade dos negócios e atividades exige do gerente um conjunto enorme de habilidades e conhecimentos, revestindo sua função de expectativas nem sempre passíveis de serem atingidas.

Analisando esse histórico é possível dizer que o perfil dos gerentes é coerente com as políticas e contexto de cada época. Denominações como chefe, supervisor, coordenador, administrador, gerente, gestor e executivo foram-se alternando nas organizações e na literatura sobre administração para se referir ao indivíduo que tem atrelado às suas funções o poder de comando sobre uma equipe.

Como nota Robbins (2004), o gerente é formalmente designado, ocupa um cargo na hierarquia e possui poderes para tomar decisões e agir em nome da organização dentro da sua esfera de atuação. A ele são imputadas atribuições relativas à resolução de problemas de sua área para que os objetivos organizacionais sejam atendidos. Cabe-lhes a tomada de decisões.

Não há consenso, na literatura especializada em administração, em torno dessa síntese da função gerencial. Motta (1999), por exemplo, contesta a visão ordenada e tradicional de gerência na qual o gerente é um decisor racional, um planejador sistemático e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais. Tais características a respeito do desempenho gerencial chegam a ser apontadas por Mintzberg e Quinn (2001) como folclore do cargo. De acordo com os autores, a figura do planejador não corresponde à realidade, pois o trabalho do gerente é realizado em ritmo frenético, de forma fragmentada, com inúmeras tarefas não previstas e interrupções constantes. Assim as decisões não partem de um planejamento previamente estabelecido, e sim, das interações que os gerentes estabelecem em sua rotina de trabalho. Para Motta (1999) a atuação gerencial vai além do domínio formal e previsível do processo decisório, e se estende às dimensões informais e imprevisíveis do meio organizacional.

Não é pretensão de este trabalho esgotar essa discussão, trazendo um conceito único para a figura do gerente, optou-se por uma composição das idéias dos autores para estabelecer uma referência sobre a atividade gerencial e como o gerente se situa na organização, a fim de compreender a importância de seu papel para as organizações e para as relações de trabalho.

Desta forma, entender a estrutura das organizações é parte fundamental na compreensão da atividade gerencial. Observa-se, por exemplo, que o gerente de uma divisão é um profissional que, ao mesmo tempo em que se reporta a um nível hierárquico superior – freqüentemente uma diretoria – tem sob seu comando e responsabilidade uma área da empresa e, geralmente, dispõe de subordinados que implementam atividades de caráter operacional da divisão em questão.

A presença de terceiros que executam aquilo que o gerente define está, por exemplo, nas palavras de Black (1976, p. 01), quando afirma que a gerência é a *“diferença entre você fazer qualquer coisa, e mandar que outra pessoa o faça, ensinando como fazê-la”*.

Por esta razão, pelo trabalho de gerência implicar a coordenação das atividades de outros profissionais, o autor afirma que o gerente não pode apenas contar com as suas habilidades técnicas, talentos pessoais e experiência profissional, uma vez que depende também de outras pessoas. Os gerentes atingem objetivos por intermédio do trabalho de outras pessoas, o que se constitui numa faceta de grande significado ao perfil gerencial das empresas modernas.

É certo que ele ainda tem chefe e ainda recebe ordens, mas agora deve dividir estas instruções em ordens de serviço que precisam ser distribuídas aos empregados que ele escolheu e treinou. Seu rendimento não é medido em termos do que ele realiza pessoalmente, mas pelo que é produzido pelos seus subordinados. Seu bom nome é feito ou desfeito pela maneira com que ele consegue treinar e dirigir outras pessoas a desempenharem com eficiência como grupo (BLACK, 1976, p. 01).

Porém, neste sentido Chaland e Bédard (1996, p. 136), afirma que é importante salientar que no meio administrativo privilegia-se mais as qualidades técnicas do responsável por determinada área da empresa do que suas qualidades humanas necessárias à manutenção do clima da área sob a sua gestão.

Mas esta habilidade de um superior hierárquico, assim como o ambiente de trabalho decorrente dela, são fatores determinantes para o desenvolvimento, ou não, das pessoas sob sua gestão. Pois como afirmam Mazzilli e Lunardi filho (1995, p. 22), baseados em Chanlat e Bérard (1996) *“parece não existir nada mais eficaz do que uma outra pessoa que, por meio do seu olhar, gesto ou comentário, auxilie o desenvolvimento de indivíduo ou, ao contrário, aniquile a realidade de sua existência”*.

Black (1976) afirma que, quando utiliza argumentos nesta linha, não intenciona desvalorizar o conhecimento técnico, mas sugerir que este conhecimento deve ser usado indiretamente, ou seja, ser repassado àqueles que executam propriamente as tarefas. Como diz

um gerente é responsável por planejar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de empregados, e orientar seus esforços conjugados para a realização de um objetivo mutuamente desejado. Quanto a essa descrição, serve para qualquer executivo ou supervisor, desde o presidente até o mais novo chefe da turma. À parte da criação das diretrizes da política, a única diferença é no grau de responsabilidade (BLACK, 1976, p. 02).

Para alcançar os objetivos da unidade que gerencia, o gerente depende da cooperação de uma série de pessoas. Assim deve desenvolver a habilidade de gerir essas relações. Esta gestão, porém, demanda que o gerente lide com superiores (agindo então como um subordinado), com sua equipe (agindo como um superior) e com seus pares.



Este último papel é algo muito difícil, instável e, muitas vezes, conflitante, pois se torna um desafio responder de forma consciente e eficiente às demandas destes vários públicos.

Também se torna difícil a este gerente encontrar equilíbrio entre os momentos em que deve exercer atividades operacionais e aqueles em que deve delegar tarefas e orientar sua execução. A busca por este equilíbrio, e as decisões envolvidas nesse processo, não ocorrem de forma autônoma, uma vez que é necessário ao gerente satisfazer aquilo que esperam, e permitem, seus superiores e seus subordinados.

Outro desafio do gerente, diz respeito ao papel de tradutor das metas que recebe de seus superiores em ações a serem entendidas, e operacionalizadas, pelos subordinados. Este intermédio consiste também em definir de que forma, através de ações concretas, serão perseguidos os objetivos definidos para a área sob sua gestão, levando em consideração ainda, além das metas, os ambientes internos e externos à empresa.

Este papel de mediador entre metas e ações lhe confere então grande responsabilidade pelos rumos desta área, quando não da própria organização, além dos demais fatores sob sua administração (funcionário, orçamento, entre outros), sendo que a responsabilidade é maior do que a autonomia para a tomada de decisões.

Além disto, a própria função de definir estratégias para a sua unidade coloca o gerente na berlinda, uma vez que traz riscos àqueles que optam por adotar ação não convencionais ou inéditas, que implicam mudanças e, conseqüentemente, podem defrontar-se com resistências, insucessos e a própria tensão associada ao risco.

Numa tentativa então de sintetizar as atribuições do gerente, Black (1976) afirma que sua função implica o planejamento, a organização, a direção e a verificação, e que estas funções tornam-se complexas – e importantes – à medida que aumenta a equipe sob a sua gerência.

A mesma idéia de coordenação da execução das tarefas encontra-se embutida na definição de Drucker (2001) sobre a função dos gerentes. Para o autor, os gerentes são profissionais instruídos de quem se esperam decisões que tenham impacto significativo no desempenho e nos resultados da instituição, independente da atividade da empresa em que operam, sejam elas públicas ou privadas.

São então, segundo Drucker (2001), algumas das realidades do trabalho do gerente:



- ✓ o tempo do gerente parece estar à mercê dos outros, ou seja, daqueles com os quais se relaciona em função da organização. Em suma, seu tempo está à disposição desta.
- ✓ o fato de o gerente pertencer a uma organização é outra realidade que Drucker (2001) afirma conduzi-lo à ineficiência, pois seu desempenho só será relevante à medida que o produto do seu trabalho possa ser aproveitado por outros sujeitos, o que nem sempre acontece da forma e no tempo ideal para o gerente.
- ✓ uma outra realidade desafiante, e até limitante, para o trabalho dos gerentes refere-se ao fato de que são partes da organização, e assim vêm a realidade exterior a esta sob a ótica da realidade organizacional.

Assim, o autor sintetiza que o gerente é aquele que detém uma posição, bem como conhecimentos, que lhe conferem a responsabilidade por prover uma contribuição para os resultados materiais da organização, sendo que para isto deve assumir esta responsabilidade e tomar decisões de forma autônoma.

## CAPÍTULO II – METODOLOGIA

Entendendo-se, então, a importância do trabalho enquanto elemento central na vida humana, a relevância do contexto em que o trabalho hoje é desempenhado e a relação entre a atividade laboral e a presença do sofrimento psíquico, executou-se a presente pesquisa como um instrumento para o estudo do trabalho frente a um grupo de profissionais que ocupam ou já ocuparam cargos de gerência.

Neste capítulo, pretende-se apresentar os pressupostos metodológicos que guiaram a execução deste trabalho de pesquisa, bem como detalhar os procedimentos realizados na aplicação da metodologia.

Tais pressupostos metodológicos, bem como o referencial teórico utilizado neste trabalho, levaram, primeiramente, à definição dos objetivos que nortearam a pesquisa, a saber:

### Objetivo geral

- ✓ Analisar a influência da organização e das relações de trabalho nas vivências de prazer e sofrimento, em um grupo de gestores que atuam ou já atuaram no órgão do poder judiciário federal alvo deste estudo.

### Objetivos específicos

- ✓ Compreender o conteúdo do trabalho dos sujeitos entrevistados a partir de seus relatos.
- ✓ Identificar as condições e relações de trabalho que atravessa sua rotina.
- ✓ Identificar vivências de sofrimento psíquico entre esses profissionais, bem como as experimentações de prazer que encontram em seu trabalho.
- ✓ Analisar como a organização do trabalho no órgão do poder judiciário federal alvo deste estudo dificulta ou favorece o enfrentamento das vivências de sofrimento.

## 2.1 CAMINHO PERCORRIDO

Elementos do ambiente organizacional tais como a divisão do trabalho, o clima organizacional, as relações com a chefia, as diretrizes da organização, as relações entre os membros da equipe de trabalho, as incertezas e (dê)s estruturas das organizações refletem inevitavelmente na saúde mental do trabalhador.

Desta forma, apoiada na nos modelos de pesquisas em Psicodinâmica do Trabalho, busca-se com este trabalho desvendar as vivências intersubjetivas de uma categoria específica, os gerentes, em relação à organização do trabalho em um órgão do poder judiciário federal e, assim, ter acesso às mediações que lhes permitem enfrentar as pressões, as dificuldades e os desafios passíveis de gerar prazer ou sofrimento.

A linha de percurso traçada para este estudo é investigar a organização do trabalho e a dinâmica subjacente às vivências de prazer-sofrimento nas atividades gerenciais em um órgão do poder judiciário federal.

O acesso às vivências no trabalho é medido pela palavra do trabalhador; é o espaço da fala que permite a expressão e elaboração da relação sofrimento e prazer no trabalho. Nessa perspectiva, a tarefa não se limita a captar o estado instantâneo das coisas, mas a dinâmica da relação e a construção do sentido, do vivido e do prazer-sofrimento no trabalho (DEJOURS, 1994).

Desta maneira, a fala dos gerentes será o conteúdo principal deste estudo. A organização do trabalho figurará como fonte de informações para um suporte ao entendimento da fala dos gestores.

A seguir são descritos: o tipo de pesquisa, a amostra pesquisada, o instrumento de pesquisa utilizado, os procedimentos adotados e a forma de análise dos dados coletados.

## 2.2 TIPO DE PESQUISA

Optou-se por um método qualitativo para a realização da pesquisa, uma vez que se entende que este tipo de abordagem possibilitaria a compreensão do sentido da relação trabalho-trabalhador, expresso na comunicação entre sujeito e pesquisador. Ou seja, não se pretende, com este trabalho, fornecer frequências e generalizações acerca dos sujeitos

pesquisados, mas entender os efeitos daquela relação conforme a presença dos conteúdos manifestos nos depoimentos dos entrevistados.

Embora a elaboração dessa monografia envolva pesquisa bibliográfica e documental, a fala dos gerentes como material desta pesquisa será o ponto central deste trabalho, porque como afirmam Dejours e Abdoucheli (1994, p. 142), ao dissertar sobre a psicopatologia do trabalho, *“a via de acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho passa, para o psicopatologista, quase exclusivamente pela palavra dos trabalhadores e não pela observação dos atos, dos fatos, dos comportamentos ou dos modos operatórios, por mais minuciosa que seja”*.

Diante dessa constatação, optou-se por uma pesquisa qualitativa. A abordagem qualitativa é apontada por Dejours (1992) como a mais completa para investigação das relações de prazer e sofrimento, sendo capaz de captar profundamente as nuances existentes na relação indivíduo-trabalho.

## 2.3 AMOSTRA

Entendendo-se, então a relevância da gerência no campo do trabalho desempenhado nas organizações, e observando-se a posição deste escalão entre as ordens de seus superiores e a gestão de seus subordinados, definiu-se os sujeitos desta pesquisa: servidores que ocupam ou já ocuparam cargos de gerência no âmbito de um órgão do poder judiciário federal. Aqui se entendeu como gerente aquele indivíduo que, na hierarquia organizacional, corresponde a uma posição e desenvolve atividades conforme caracterização explorada no Capítulo I desta dissertação.

Na pesquisa qualitativa o número de entrevistados não é o fator determinante, como na pesquisa quantitativa. Afinal, a real finalidade da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, e sim, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto proposto (GASKELL, 2002).

Considerando que não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas (GASKELL, 2002, p. 70), optou-se em realizar a entrevista com 10 (dez) servidores de um órgão do poder judiciário federal, que atendessem aos critérios definidos.

Os gerentes foram escolhidos de acordo com a área de atuação, de modo que a pesquisa abranja gestores de áreas diversas da instituição para que se possa traçar um perfil geral da organização, evitando que as conclusões apontem características de uma área específica.

Partindo-se, então, para a execução da pesquisa de campo junto aos sujeitos, iniciou-se a realização de contatos com pessoas que atendessem aos critérios definidos, a fim de convidá-los a participar da pesquisa.

O acesso aos potenciais entrevistados deu-se através de contatos pessoais e profissionais da autora deste trabalho, os quais ora dispuseram-se a participar, ora indicaram pessoas de suas relações, para que o convite fosse direcionado a elas. A fase de contatos e realização das entrevistas estendeu-se de junho de 2008 até outubro do mesmo ano.

A todos os indivíduos contatados foram explicados os objetivos e a sistemática da pesquisa de forma escrita, bem como fornecidos os detalhes que solicitaram por correio eletrônico ou pessoalmente.

## 2.4 INSTRUMENTO

Mendes afirma que as pesquisas em organizações com o referencial psicanalítico podem usar *“diferentes estratégias metodológicas devido à complexidade do que se busca investigar, bem como deve variar em função do objeto a ser estudado: o indivíduo, a organização ou a entidade abstrata”* (MENDES, 2002, p. 91). Podendo ser utilizadas como meios de coleta de dados: observações, entrevistas, questionários e documentos.

Considerando a multiplicidade de recursos que se poderia dispor foi escolhida a realização de entrevistas pessoais, guiadas por questionário semi-estruturado, seguindo a orientação de Medes:

define-se a entrevista como uma técnica para coletar dados, centrada na relação pesquisadores-pesquisados e na fala-escuta-fala dos conteúdos manifestos e latentes, sobre a organização do trabalho, as vivências de prazer-sofrimento, as mediações, e os processos de subjetivação e de saúde-adoecimento. (MENDES, 2007, p. 69)

Deve-se ter em conta que neste estudo a pesquisadora também integra a organização social e a classe de pessoas que serão alvo do estudo, assim além de conferir

maior compreensão do ambiente pesquisado também favorece o *rapport* – vínculo de confiança que se estabelece entre o pesquisador e o seu sujeito, que permite a fala livre (MENDES, 2007). Assim, a análise das entrevistas será facilitada e as possíveis perdas que surgem entre o texto e a manifestação verbal podem ser minimizadas.

O roteiro de entrevista proposto foi formulado com perguntas abertas, segundo orientação de Mendes (2002), permitindo espaço para o entrevistado manifestar suas emoções livremente. A elaboração do roteiro de perguntas partiu de pressuposto da abordagem biográfica, de forma que refletisse a reconstrução das trajetórias de vida e de trabalho dos sujeitos da pesquisa. Um roteiro assim constituído possibilitará que especificidades da história de cada sujeito, embora tendo sua contextualização limitada, surja ao longo de seus relatos, permitindo assim ser identificadas e tratadas de forma adequada, uma vez que o foco do presente estudo encontra-se voltado ao que é comum aos gerentes entrevistados.

## 2.5 PROCEDIMENTOS

Aos que aceitaram participar da entrevista, lhe foram fornecidos, novamente, na ocasião da mesma, todos os esclarecimentos sobre a pesquisa. Também nesta ocasião procedeu-se a assinatura, por ambas as partes (pesquisadora e entrevistado), do Termo de Consentimento Informado, conforme Anexo II.

Salienta-se que esta etapa de realização de contatos estendeu-se bem além do pretendido pela pesquisadora, pois foi grande dificuldade encontrada tanto para conseguir encontrar os potenciais entrevistados em seus ramais e/ou locais de trabalho e obter resposta aos recados deixados e e-mails enviados, como também foi um desafio encontrar espaço em suas agendas para que se pudesse marcar a entrevista. O discurso utilizado de forma recorrente por estes fez alusão ao pouco tempo que dispõem para atividades que não aquelas inerentes às suas funções.

Porém foi mencionado, ao realizarem-se os contatos, a disposição da pesquisadora em realizar a entrevista fora do local de trabalho dos gerentes, conforme sua preferência e disponibilidade. Mas a preferência dos gerentes (80%) foi por realizar a entrevista em seu local de trabalho.

No início das entrevistas a pesquisadora reforçou, novamente, que o prazo para a realização da entrevista não se estenderia por mais de 40 (quarenta) minutos. O que se viu, no entanto, é que nem sempre o tempo estabelecido foi cumprido, na maior parte das vezes, pela própria disposição do entrevistado em manifestar-se sobre as questões expostas.

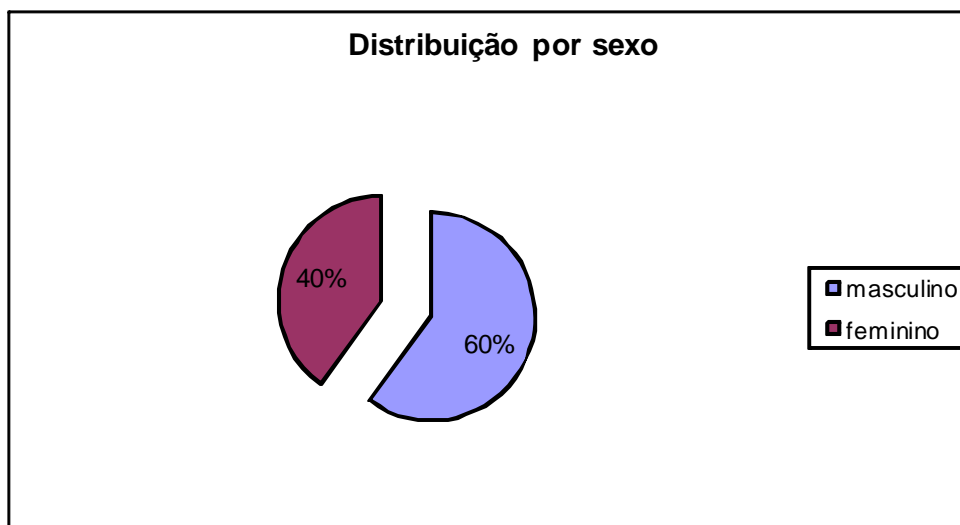
## **2.6 PERFIL DOS GERENTES ENTREVISTADOS**

Apresenta-se, então, aqui o perfil dos gerentes entrevistados na realização da pesquisa, visando fornecer dados que possam ilustrar e tornar mais claro os resultados que serão apresentados posteriormente.

No que se refere à distribuição por sexo, procurou-se manter uma proporção que refletisse a realidade do mercado brasileiro. Para isto, na falta de um índice oficial que traduzisse a distribuição entre gêneros nos cargos de gerência, baseou-se em dados de uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho, - empresa especializada em orientação profissional, recolocação e recrutamento de profissionais no mercado de trabalho - que avaliou a participação feminina no mercado de trabalho.

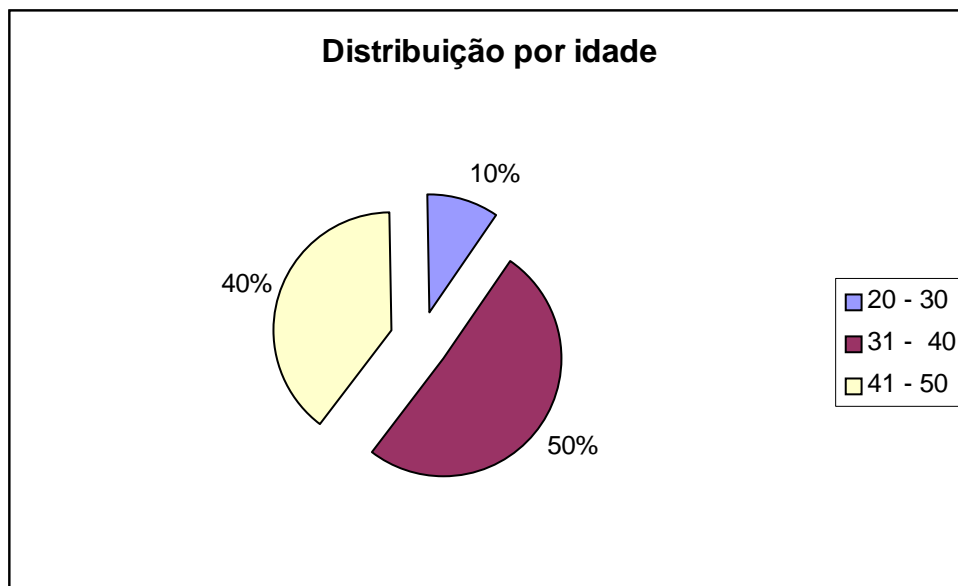
Segundo esta pesquisa, as mulheres ocupam 31,3% dos cargos executivos. Ao contatar gerentes que se dispusessem a participar deste trabalho, através das entrevistas, procurou-se manter a proporção sugerida por este índice, tendo-se obtido a seguinte distribuição:

Gráfico 1



Já no que se refere à idade dos gerentes entrevistados, verificou-se que a idade média do grupo está em torno de 42 anos, sendo que a grande parte encontra-se na faixa etária dos 31 aos 40 anos.

Gráfico 2

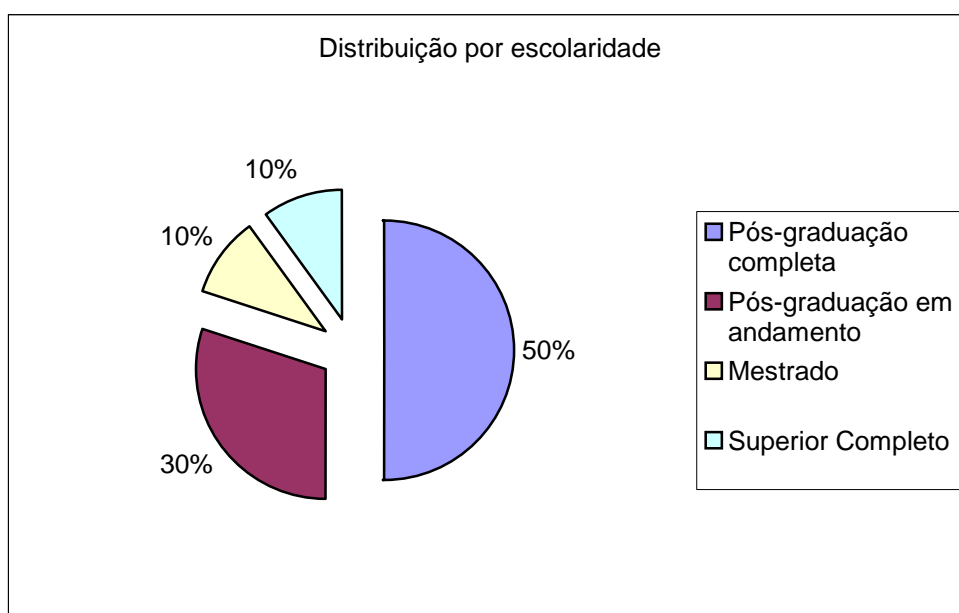


No que diz respeito à escolaridade dos gerentes entrevistados, destaca-se o expressivo número de gerentes que realizaram (conforme Gráfico 3), ou estão cursando, cursos de pós-graduação. Entre os sujeitos que concluíram mestrado ou outro curso de pós-graduação, encontram-se 60% dos entrevistados. Estes, somados a 30% que cursam pós-graduação, chegam a um total de 90% dos gerentes, chamando atenção para a alta qualificação dos indivíduos em cargos de gerência no grupo pesquisado.



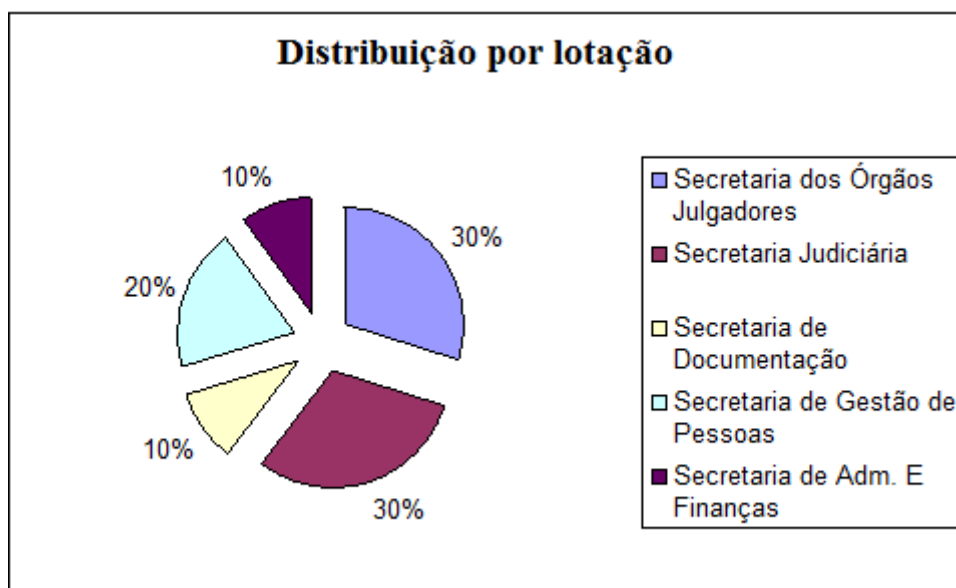
Essa constatação vai ao encontro de resultados da pesquisa, que demonstram que os gerentes entrevistados buscam o aperfeiçoamento contínuo para bem desenvolver suas atividades e acreditam que o conhecimento formal é fundamental para o bom desenvolvimento de suas atividades. Ao mesmo tempo em que não acreditam que o conhecimento formal é algo valorizado na instituição, como se percebe no capítulo a seguir.

**Gráfico 3**



Como dito anteriormente, buscou-se selecionar servidores que atuam em áreas diversas do tribunal, assim a amostra ficou distribuída nas seguintes áreas de atuação: Secretaria de Administração e Finanças, Secretaria dos Órgãos Julgadores, Secretaria Judiciária, Secretaria de Documentação e Secretaria de Gestão de Pessoas, na forma demonstrada no gráfico a seguir:

Gráfico 4



Ressalte-se que, em relação aos entrevistados que não ocupam mais função comissionada, foi considerada a lotação do gerente quando ele ocupava função gerencial e não sua lotação atual.

## 2.7 COLETA DE DADOS

Ao longo do processo de coleta de dados procurou-se colocar em prática as idéias sobre o ato de pesquisar apreendidas de Mendes (2007), acreditando-se que seria a melhor maneira de desenvolver um estudo social que primasse pelo respeito àqueles que estavam sendo estudados.

Uma destas idéias refere-se à importância que a autora atribui à empatia, ao olhar solidário do entrevistador a quem traz seu sofrimento a conversa. Conversa esta que, para a autora, deve ser, acima de tudo, uma conversa entre iguais, onde o interesse real pelo outro, seus sentimento e idéias, esteja presente, mesmo que não haja intimidade.

Nesta mesma linha, Gonçalves Filho (2003, p. 199) desconstrói a idéia de pessoas como objetos de pesquisa argumentando que *“uma pessoa não é matéria de conhecimento... não encontramos alguém como um alvo de análise, mas como um parceiro na interpretação e na interrogação do mundo”*.

Essa idéia, embora pareça demasiado romântica à primeira vista, acreditou-se ser capaz de estabelecer uma igualdade de posições importante para que a pesquisa pudesse fluir,

uma vez que despe o pesquisador de uma possível arrogância científica e chama o entrevistado para um trabalho conjunto, uma cumplicidade na construção de um conhecimento do qual também é autor.

Assim, para o autor, o pesquisador social é mais do que um coletor de dados, mas uma testemunha de movimentos que podem ser mais bem compreendidos na medida em que forem alvo de uma real comunicação, de vivência, interesse e interpretação compartilhados. Para o autor *“uma investigação precisa ser pautada por um sincero desejo de comunicação igualitária com cidadãos, e não com exemplares de um grupo social”* (GONÇALVES FILHO, 2003, p. 207)

Isto envolver também, como diz Gonçalves Filho (2003), permitir que os depoimentos tragam o que pretendem, e não buscar nas falas aquilo que se quer ouvir, permitindo que depoente e ouvinte sejam iguais – não idênticos, mas em igualdade de direitos – e que a conversa flua com gosto e significado para ambos.

Optou-se por perseguir a prática destas reflexões nesta pesquisa como forma de torná-la uma construção conjunta de um saber que constitua uma relevância social, para aqueles que a construíram e para os que dela eventualmente se apropriarem.

Norteando-se por estas idéias, deu-se início ao processo de coleta dos dados. Esta etapa da presente pesquisa deu-se através de 10 entrevistas semi-estruturadas, conforme roteiro (Anexo I) que contém as questões que direcionaram estas entrevistas.

Privilegiou-se a fala dos indivíduos como material desta pesquisa porque, como afirmam Dejours e Abdoucheli (1994, p. 142), ao dissertar sobre a psicodinâmica do trabalho, *“a via de acesso à vivência subjetiva e intersubjetiva do trabalho passa, para o psicopatologista, quase exclusivamente pela palavra dos trabalhadores e não pela observação dos atos, dos fatos, dos comportamentos ou dos modos operatórios, por mais minuciosa que seja”*.

Porém, como afirmam os autores *“não se deve, para tanto, abandonar a pesquisa de campo”*. Assim, também foram consideradas, além das entrevistas, as anotações registradas em um diário de campo, pois são importantes complementos aos depoimentos. (MENDES, 2007)

As entrevistas tiveram duração média de 47 minutos e o local preferido pelos entrevistados para a sua realização foi seu próprio local de trabalho.

## 2.8 ANÁLISE DOS DADOS

A análise das entrevistas, seguindo a orientação de Mendes (2007), foi feita por meio da análise de conteúdo, onde se busca conhecer aquilo que está por trás das palavras. Este método vai ao encontro dos objetivos desta pesquisa, uma vez que proporciona a verificação de vestígios contextuais na fala dos entrevistados, ou sinais de que a realidade que vivenciam pode atravessa o efeito que o trabalho determina em suas vidas. Nas palavras de Minayo (1996),

Do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo parte de uma literatura de primeiro plano para atingir um nível mais aprofundado: aquele que ultrapassa os significados manifestos. Para isso a análise de conteúdo em termos gerais relaciona estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados. Articula a superfície do texto descrita e analisada com os fatores que determinam suas características” (MINAYO, 1996, p. 203)

Os resultados das análises de conteúdo das entrevistas individuais contribuem para a interpretação e entendimento das relações subjetivas. Emergem, nesta metodologia de análise, aspectos que indiretamente permeiam as relações, quer, por forte conteúdo simbólico, quer, por apresentarem ao final de análise, o modo de funcionamento de indivíduos ou grupos em interação.

As entrevistas foram analisadas por meio indutivo, a partir da adoção de roteiro prévio que contemplou os principais elementos presentes no cotidiano de trabalho, além da investigação sobre percurso profissional. Dos elementos abordados destacamos a percepção da vida profissional antes e após o ingresso na organização, neste sentido, um estímulo à comparação entre diferentes realidades organizacionais e o julgamento da empresa atual. A organização do trabalho foi abordada em relação à rotina de atividade diária, em relação às dificuldades enfrentadas e soluções. A relação com colegas e chefias foi investigada, bem como o grau de autonomia para decisões e ações.

Este roteiro, apesar de perfil indutivo, vinculado às perguntas de pesquisa, prestou-se apenas a estimular os participantes a falarem sobre os aspectos já mencionados, do seu trabalho e ambiente organizacional. A interpretação do produto da análise de conteúdo, que são as categorias síntese é feita a partir dos fenômenos revelados pelo instrumento, pertinentes às perguntas de pesquisa. (MENDES, 2007)

Segundo o ensinamento de Mendes (2002), o material foi dividido em categorias a partir do conteúdo predominante nas verbalizações referentes às propostas temáticas de cada item do questionário, considerando características de homogeneidade, de pertinência, de objetividade, de fidelidade e de produtividade. Assim, cinco categorias foram elaboradas com o conteúdo encontrado nas análises: Categoria 1 – O que é ser gerente? - O exercício da Gerência na Instituição; Categoria 2 – O trabalho na voz do Gerente - A significação do trabalho para o indivíduo; Categoria 3 – Cargo Gerencial: Prazer ou Sofrimento? – Identificação dos elementos geradores de sofrimento ou prazer no trabalho: Reconhecimento e Autonomia, Papéis Gerenciais, Relações Interpessoais e Relação de Saúde e Trabalho; Categoria 4 – Trabalho: Lugar de Prazer e Sofrimento - Vivências de prazer e sofrimento no exercício da atividade gerencial e Categoria 5 – Perspectivas: o que esperam do futuro - Expectativas em relação ao futuro na instituição.

É importante frisar que o fato de a pesquisadora integrar o grupo de dirigentes de um órgão do poder judiciário federal – alvo da pesquisa – facilitou a leitura e compreensão do que foi colocado pelos entrevistados, uma vez que a vivência permite à pesquisadora um conhecimento profundo do cenário em que estão inseridos os entrevistados e a realidade que os permeia.

O resultado desta etapa aborda-se no capítulo a seguir.

## **CAPÍTULO III – DESCORTINANDO O VÉU: A REALIDADE DA ATIVIDADE GERENCIAL**

Atendendo aos objetivos deste trabalho, o presente capítulo destina-se a dar voz aos gerentes, sujeitos desta pesquisa. Estas vozes foram capturadas nas entrevistas gravadas com estes indivíduos, ocasiões em que puderam externar suas percepções sobre o trabalho.

Numa tentativa de tornar legível aquilo que foi exposto pelos entrevistados procurou-se, conforme o método de análise adotada, organizar os dados obtidos em categorias que representam quatro eixos temáticos: O que é ser gerente?, A importância do trabalho, Exercício da Função Gerencial – Vivências de prazer e sofrimento, e Futuro: Perspectivas.

Ressalta-se que, como forma de preservar a identidade dos entrevistados, os nomes dos gerentes foram omitidos, utilizando-se a nomenclatura Entrevista 01, Entrevista 02 e assim por diante como demonstrado no Quadro Demonstrativo do Perfil dos entrevistados. Seus depoimentos, porém, mantiveram-se fiéis à forma como foram externados no momento da entrevista.

### **3.1 O QUE É SER GERENTE?**

Um dos objetivos do presente estudo é como forma de situar a pesquisa no cotidiano profissional dos sujeitos pesquisados, compreender o conteúdo de seu trabalho, a partir de seus relatos.

Foi solicitado durante as entrevistas realizadas com os gerentes, que descrevessem seu dia-a-dia de trabalho e as atividades em que consistem seus cargos de gerência.

A função mais citada por eles como inerente a seus cargos foi à gestão de pessoas. Essa gestão, segundo expressaram, consiste em monitorar e acompanhar as atividades de suas equipes, coordenando esforços e canalizando-os para os objetivos da organização (ou da unidade de trabalho) e ocupando-se de propiciar um ambiente harmonioso para que o trabalho flua de uma forma eficiente. Segundo externam os gerentes:

Tenho que estar junto da equipe de trabalho, verificar as dificuldades no atendimento, as necessidades dos postos de trabalho (...). Costumo reunir semanalmente toda a equipe ouvir o que cada um tem a dizer, as dificuldades que eles têm enfrentado (Entrevista 08).

(...) além dessas atividades, também tenho que controlar a frequência dos estagiários e dos servidores, controlar a produção de cada um e, ainda, o número de erros que cada um tem cometido. (...), às vezes, também, tenho que intervir em algum problema entre um e outro da equipe, procurar o jeito melhor de resolver pra ficar bom pra todo mundo e não ficar ‘clima’ entre ninguém (Entrevista 02).

Segundo os entrevistados, o atendimento ao público externo também é uma atividade inerente às suas funções. Os clientes externos variam de acordo com a área em que o gerente atua em sua grande maioria podem ser servidores da instituição ou cidadãos e advogados que acompanham processos em trâmite no tribunal.

Muitas vezes atendo usuários de forma presencial, pois nem todos conseguimos atender no balcão de atendimento. (Entrevista 05)

Os gerentes mencionam também que estes contatos com clientes externos ou internos envolvem um tempo considerável na sua rotina de trabalho, algumas vezes chegando até a comprometer a execução de outras atividades. Como bem ilustra o depoimento da Entrevista 03:

Na nossa área temos uma equipe responsável pelo atendimento presencial, mas há sempre aqueles que querem ser atendidos pelo responsável pela área, como se o atendimento do servidor não lhe bastasse. Então acabo atendendo muitos advogados que às vezes se estendem muito e acabam me tomando o dia todo. Sem contar o telefone, é o dia todo! O pessoal daqui já liga chamando por mim, então, você sabe como é... (...) No fim do dia você vai ver e não conseguiu fazer quase nada... Por isso fico até mais tarde, pelo menos não tem telefone tocando, nem ninguém no balcão.

Outra atividade que os gerentes argumentam ser alvo de sua atenção é a própria administração da área da instituição – seção, coordenadoria, secretaria – sob sua responsabilidade. Esta gestão envolve a coordenação das atividades da área, ou seja, a definição de estratégias, a gestão de pessoas (como já comentado) e dos recursos, e o acompanhamento das metas. Este panorama vai ao encontro do que comentam Codo, Sampaio e Hitomi (1993), pois para estes autores é função da gerência administrar a força de trabalho, bem como os demais materiais necessários, de forma a maximizar o desempenho destes recursos. Como descrevem os entrevistados:

A área administrativa é complexa (...). Aqui tenho que gerir pessoas, contratos, recursos... Um deslize e é dor de cabeça na certa. Então tenho que estar sempre à frente na questão de planejamento, organização, controle... (Entrevista 09)

(...) Como toda área do tribunal aqui falta gente, falta espaço... Então tenho que começar a semana sempre com o planejamento pronto. Dividindo a equipe para que não fique puxado demais pra ninguém. (...) Acompanho sempre a distribuição para prever o volume de trabalho e assim planejar nossas atividades. Nossa meta é sempre encerrar o mês com tranquilidade, então tem que planejar tudo com antecedência e ter controle das atividades de todas as áreas para que nada dê errado. (Entrevista 01)

Entre todas estas atividades que mencionaram, foi bastante recorrente entre os gerentes, independente da área em que atuam a afirmação de que não existe uma rotina em seu trabalho. Segundo eles, sua função é marcada pela demanda, o que faz com que os dias sejam muitas vezes imprevisíveis. Esta constatação vai ao encontro do que encontrou Lima (1996) em seu estudo, ao comentar que as políticas organizacionais pregam mudanças constantes e, assim, exigem do indivíduo uma grande capacidade de adaptação.

Na nossa área o ideal é que nosso planejamento fosse a longo prazo. Para que houvesse continuidade nas ações e os resultados fossem satisfatórios, afinal quando falamos em gestão de pessoas os resultados nunca são imediatos. Por exemplo, se o projeto é qualidade de vida do servidor, não adianta planejar um mês de atividades com esse cunho, é necessário que várias atividades sejam programadas na instituição, mais ainda, é necessário que essas atividades sejam contínuas. Mas amanhã muda a gestão e os projetos vão sendo atropelados (...). Você tem que se adaptar e começar a nova gestão tentando diminuir o impacto que essa mudança pode refletir nos servidores. Não é fácil. (Entrevista 07)

Porém esta constatação ganha um tom de descontentamento na voz de alguns gerentes, que se ressentem por não poder exercer o devido planejamento de suas atividades em função de necessitarem, a cada dia, dedicar sua atenção a acontecimentos inesperados. Como afirma o Entrevistado:

Esse ano tá uma loucura... Começamos na gestão do Barros Monteiro, entramos na gestão do Gomes de Barros, que foi aquela correria. Mudamos vários procedimentos, a rotina de trabalho, ficou bem puxada e quando a gente já estava acertando tudo começou a presidência do Ministro Asfor. Com a chegada da lei de recursos repetitivos aí é que virou tudo pro ar mesmo (...). Você tem que ter jogo de cintura, porque muda tudo de uma hora pra outra... (Entrevista 04)

De posse deste breve panorama sobre o trabalho dos gerentes entrevistados, suas funções e atividades, procura-se, a seguir, investigar o papel que o trabalho exerce na vida dos sujeitos entrevistados, independente da função exercida.



### 3.2. O TRABALHO NA VOZ DOS GERENTES

Ao desenvolver esta pesquisa, buscou-se, a fim de atender aos seus objetivos, investigar o papel do trabalho na vida dos indivíduos pesquisados. Ou seja, buscou-se observar nos relatos qual o lugar que o trabalho ocupa em suas vidas, qual a atenção dedicada e a importância atribuída a esta categoria em si, e em relação às demais áreas de suas vidas.

A primeira evidência a chamar a atenção é o fato de que é praticamente unânime a afirmação, entre os entrevistados, de que o trabalho demanda tempo em demasia, o que acaba por fazer com que dediquem tempo e atenção maior do que gostariam às suas vidas profissionais.

Essa primeira constatação já era prevista por Siqueira (2006, p. 114) quando afirma que a busca pelo melhor rendimento implica, não necessariamente, mas muito provavelmente, na questão do excesso de trabalho. *“O executivo se orgulha em mostrar o quanto é ocupado (...) valoriza-se o sujeito que vive na rotina e na repetição típica das pulsões de morte.”*

Da mesma forma como identificou Lima (1996) entre os gerentes que pesquisou, os gerentes entrevistados afirmam que essa grande disponibilidade para o trabalho ocorre em detrimento de outros interesses pessoais, sendo a família o mais citado entre estes.

Eu chego às 8 horas, de manhã é bem tranquilo, dá para adiantar as atividades de planejamento (...). Às vezes almoço em casa, mas com o trânsito, o estacionamento aqui... Acabo almoçando mais aqui do que em casa. (...) ir embora às sete não tem a menor condição, nunca dá (...). Tem dia que saio daqui às nove horas (...) (Entrevista 08)

Antes eu saía daqui direto para academia, mas tenho saído tão tarde e tão cansada que é direto pra casa (...) (Entrevista 06)

As falas das Entrevistas 04 e 03, respectivamente, mostram como as opções pessoais são afetadas pela vida profissional:

Eu penso em fazer um mestrado em Gestão, mas só de pensar como conciliar as crianças, a seção e a faculdade... Não dá. Eu levo minhas filhas na escola e venho pro tribunal, às vezes quando eu chego em casa elas já estão cansadinhas, quase dormindo, se eu começar a estudar só vou ver elas de manhã antes da aula, aí não dá. Minha esposa também não ia gostar nada disso (Entrevista 04)

Meu horário de trabalho normal é de 09 às 19 horas. Em alguns dias chego a ficar até as oito ou nove horas. Chego em casa às nove porque ainda pego meu filho na minha mãe. Meu marido sai às sete para levar nosso filho no colégio e à noite ele

tem aula. Tem dia que a gente conversa por bilhete que eu deixo para ele de manhã e ele me responde à noite. É difícil (...). A gente planejou outro filho pro ano passado, mas não dá pra fazer o filho com os bilhetes, né? Nem sei se esse outro bebê vai vir... (Entrevista 03)

Tais constatações remetem ao que comenta Seligmann-Silva (1994), quando ressalta que um maior tempo dedicado ao trabalho resulta em menor tempo para a família, assim como prejudica a qualidade deste convívio em função do cansaço. Neste sentido, também Gasparini (1996), alerta sobre a importância de se conciliar o tempo do trabalhador e o tempo da organização, como um fator determinante para a qualidade de vida de um profissional.

Porém, relaciona-se a constatação sobre o tempo dedicado ao trabalho com a importância atribuída a ele pelos sujeitos entrevistados. Questionados sobre o assunto, foi bastante recorrente entre os gerentes o comentário de que o trabalho é fundamental, sob diversas justificativas – das quais as mais relevantes serão comentadas.

Em primeiro lugar, uma constatação que pode revelar a contrariedade dos sujeitos em dedicarem-se tanto ao trabalho. Refere-se aqui ao fato de que vários não hesitam ao afirmar que o trabalho “não é tudo”, ou que não é sua prioridade.

O trabalho é uma parte importante da minha vida. Existem outras prioridades na minha vida. O trabalho não pode estar em primeiro lugar, antes vem a família, os amigos... Não é só o tribunal. Existe, sim, vida fora do tribunal (Entrevista 05).

Apesar de essa afirmação encontrar coro na fala de outros gerentes, é bastante claro que o tempo dedicado à instituição é grande, muitas vezes maior do que o dedicado à família e lazer, como já foi mencionado.

Procurou-se, assim, investigar a razão pela qual é atribuída grande importância ao trabalho por parte dos entrevistados. O grupo, então, demonstrou grande ênfase ao fato de que isto ocorre porque o trabalho é fonte de desenvolvimento pessoal e inclusão social. Em suas palavras:

(a importância) é muito grande. É no trabalho que a gente se realiza, se constrói. No seu espaço de trabalho você tem a oportunidade de demonstrar, de colocar em prática suas habilidades, seus conhecimentos. É muito importante (Entrevista 01).

Trabalho é uma parte essencial da vida de qualquer pessoa. Você tem que trabalhar para se sentir útil, para ter algum sentido... Claro, não pode ser tudo, mas é fundamental com certeza (Entrevista 09)

Acho que é muito importante. O trabalho é um meio de realização pessoal, de crescimento, de amadurecimento. Não consigo me imaginar sem trabalhar. Acho que mesmo que eu ganhasse na Tele Sena, eu ia arranjar um jeito de trabalhar, mas aí numa coisa que eu gostasse mais. Não seria aqui (Entrevista 04)

Apesar dessa última citação, constatou-se que a importância do trabalho é também colocada como fator de sustento, em meio a outras falas relativas à sua importância, como fica claro na Entrevista 08 “(...), *com certeza é de total importância se não como a gente paga as contas no fim do mês?*”

Também se destaca entre os depoimentos, ao investigar-se o porquê da importância do trabalho, o valor que os gerentes atribuem ao fato de se ter uma ocupação, de não ter a sensação de ócio. Como bem ilustra a fala da Entrevista 03:

Não consigo me imaginar sem trabalho. Imagina? Vou fazer o quê o dia todo? Assistir televisão? Não... Nossa! Não posso nem imaginar... Acho que o trabalho não é só importante, é fundamental. Faz parte da nossa construção.

O que se pode concluir das falas dos gerentes é que se atribui ao trabalho um valor social, uma vez que mantém as pessoas ocupadas, produzindo, gerando inclusão e *status*. Tais afirmações remetem às considerações de Jacques (1998) sobre a relação entre o trabalho e a identidade, uma vez que a autora salienta que o trabalho possibilita ao homem experimentar um sentido de valor social e moral, qualificando ou desqualificando-o de acordo com o tipo de trabalho exercido, ou seja, da resposta à pergunta ‘quem és?’.

### **3.3 CARGO GERENCIAL: PRAZER OU SOFRIMENTO?**

Para conhecer as situações de prazer ou sofrimento experimentadas pelos gerentes buscou-se mapear as condições e as relações presentes no cotidiano de trabalho dos profissionais pesquisados e que condicionam sua vida profissional e, muitas vezes, também sua vida fora do trabalho.

### 3.3.1 Reconhecimento e autonomia

Investigando-se a presença e a importância do reconhecimento para os sujeitos entrevistados, observa-se a partir dos depoimentos que ser reconhecido é algo capaz de trazer satisfação e motivação para o trabalho.

Este vínculo entre reconhecimento e motivação é algo comentado por Dejours (1999, p. 55-56), que também afirma que o reconhecimento é *“a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, isto é, pelo engajamento de sua subjetividade e inteligência”*.

Sobre esse ponto destaca-se a fala presente na Entrevista 07:

É muito bom sentir que seu trabalho é reconhecido. (...) esse reconhecimento pode vir tanto da sua chefia quanto dos seus subordinados, a satisfação é a mesma. Nos dá uma sensação de vitória, de conquista, de que tudo valeu à pena.

Neste sentido, os gerentes foram unânimes em afirmar que é importante ter um retorno sobre o resultado do trabalho que desenvolvem. Percebe-se que a maioria dos gerentes espera que esse reconhecimento venha de seus superiores, embora o reconhecimento por parte dos membros da equipe também seja levado em consideração.

Contudo mais da metade dos entrevistados demonstra insatisfação com o reconhecimento demonstrado por seus superiores.

Infelizmente, ainda é costume as pessoas transmitirem mais os feedbacks negativos. Esquecendo dos feedbacks positivos no momento certo. Às vezes o seu superior até tenta uma estratégia de dar um retorno positivo antes de dar o feedback negativo, mas acho que assim não adianta. O efeito do feedback positivo se perde, parece que ele é feito só para atenuar a crítica que vem depois. O ideal seria que esse reconhecimento positivo fosse sendo pontuado diariamente, a cada ocorrência. (...) Também não causa o mesmo impacto receber um parabéns no fim do mês (...) (Entrevista 07)

Reconhecimento? Infelizmente nenhum. A nossa superiora só liga para cobrar, reclamar ou pedir alguma urgência. (...) é como se tudo de bom que a gente fizesse não passasse da nossa obrigação (Entrevista 02).

A instituição tem uma boa política de reconhecimento e valorização do servidor. Acho que isso faz parte da política que a instituição prega. Contudo a realidade torna esse cenário muito diferente. Há muitos dirigentes que infelizmente não estão nessa sintonia com a administração, que não se preocupam em garantir esse bem estar ao servidor. (...), na nossa área, infelizmente, nossa realidade é essa. O reconhecimento pode vir da equipe, o que nos dá apoio para trabalhar, mas não dos superiores, o que nos tira a vontade de seguir em frente (Entrevista 04).

(...) se chefe liga pra elogiar pode esperar que lá vem bomba! É porque ele vai te pedir algo difícil. Se prepara, que lá vem mais trabalho. (...) reconhecimento não tem não. Nem um muito obrigado (Entrevista 10).

Estes relatos lembram o que comenta Dejours (1999, p. 35) que “*embora faça parte das expectativas de todos os que trabalham, o reconhecimento raramente é conferido de modo satisfatório*”. E essa deficiência nesse feedback, sem dúvida, compromete a motivação e a vontade de desenvolvimento desses gerentes.

A confiança e a autonomia proporcionadas pela instituição também são vistas pelos gerentes como uma forma de reconhecimento por seu desempenho profissional. Segundo os entrevistados, uma acontece em consequência da outra, ou seja, entendem que o profissional digno de confiança e dotado de competência, é julgado pela organização como merecedor de uma maior liberdade na condução de suas atividades e da unidade sob sua gerência.

Nem sempre vinculada ao reconhecimento e à confiança, a importância que salientam em relação à autonomia também aparece em seus relatos como sendo algo que possibilita a livre expressão de suas habilidades, algo cuja importância foi destacada por Antunes (1999).

Assim expressaram os gerentes:

A autonomia não é suficiente, pois tenho problemas que só consigo resolver se passar pelo superior. Sei que tem pessoas que passam por cima de seus superiores, contudo sou uma pessoa que tento resolver tudo respeitando as hierarquias para evitar maiores problemas (Entrevista 05).

Na minha unidade tenho boa autonomia. É claro que há diretrizes definidas pelo Tribunal/superiores. Sempre procuro fazer um planejamento a cada início de ano, com base na estatística do serviço e na observação da necessidade do cliente. Isso possibilita estar sempre criando novas práticas no trabalho. Com isso, a administração não me impõe o que fazer, pois, normalmente, antecipo e digo o que tem que ser feito para o melhor produto/serviço. Assim, sofro pouca interferência (Entrevista 01).

No local em que estou a única autonomia dada é quanto às cobranças. Caso tivesse autonomia acredito que meu desempenho seria muito superior, pois me sentiria mais motivado (Entrevista 10).

Porém como se pode observar, por exemplo, na Entrevista 10, ter autonomia não é privilégio de todos os gerentes entrevistados, neste ponto os sujeitos encontram-se divididos: pouco mais da metade do grupo afirma poder gozar de suficiente autonomia em sua função,

mas um terço dos entrevistados salienta que gostaria que tê-la de forma menos restrita. Porém, enfatiza-se, são unânimes ao atribuir à autonomia uma grande importância.

Essa autonomia colocada por parte de alguns gerentes deve ser vista com cautela, como bem pontua Chantal (2007):

Num contexto onde as exigências de qualidade aumentam, onde o erro não é mais autorizado, onde o tempo se comprime e onde o trabalho se acumula para além do razoável, a autonomia real reduz-se. Quando os pedidos – às vezes ambíguos ou contraditórios – vêm de qualquer parte (telefone, correio eletrônico, colegas), o nível requerido de concentração exigida para realizar o trabalho é comprometido e o cansaço físico e mental intensifica-se. As decisões são assumidas sem consulta para trabalhar cada vez mais rapidamente. (CHANTAL, 2007, p. 29)

### 3.3.2 *Os papéis gerenciais*

A questão da autonomia remete ao papel que os gerentes entrevistados atribuem gerente no ambiente de trabalho. Segundo eles, o grande papel de um gerente é conduzir seu grupo de subordinados ao alcance dos objetivos da organização ou da unidade, agindo como facilitador através da cessão dos recursos necessários e coordenando seus esforços para fazer funcionar a unidade que comanda:

O gerente é determinante numa equipe, sem dúvida nenhuma. Tanto que em uma equipe em que o gerente é autoritário, age sem consultar a equipe, dificilmente essa equipe vai apresentar bons resultados (Entrevista 03).

Com certeza é determinante (o papel do gerente). Você está ali para auxiliar a equipe, para promover uma visão única, para transmitir os objetivos. É como um técnico de futebol, você tá ali para dar a direção, pra apontar o caminho do gol (Entrevista 09).

Salienta-se, aqui, que em muitas situações (como se observa nos trechos acima), ao responderem sobre esta questão, os gerentes utilizaram a primeira pessoa. Ou seja, ao invés de falarem sobre o papel de um gerente genérico, falaram sobre seu próprio papel enquanto chefes.

Em sentido semelhante aos das falas acima, os gerentes afirmam também que compete ao chefe fazer o intermédio entre os níveis superiores e inferiores ao seu comando.

Esta é uma das funções da gerência destacada por Uytterhoeven (1986), que ressalta que o gerente é um tradutor das metas que recebe de seus superiores em ações a serem

entendidas e operacionalizadas pelos subordinados, além de ser aquele que define de que forma serão perseguidos os objetivos definidos para a área sob sua gestão.

Porém esta intermediação aparece com frequência como um ponto de conflito para os gerentes entrevistados, tendo inclusive que transmitir aos seus subordinados diretrizes e metas com as quais nem sempre estão de acordo.

Você tem que tentar equilibrar as coisas. Porque às vezes o que vem de cima é pra derrubar a equipe e se você passar a informação dessa forma para eles a situação fica ruim para você. Então tem que parar, pensar e ver a melhor forma de fazer o que o seu superior espera sem sacrificar a equipe (Entrevista 03).

Conciliar a relação com os meus superiores e meus subordinados é que é difícil. Porque aqui as decisões são tomadas de cima para baixo. E geralmente são decisões que não estão de acordo com a realidade. Então você fica numa situação difícil, porque o seu superior espera um resultado, mas você sabe que a sua equipe não tem condições de oferecer aquilo (...). o ideal seria que nosso superior entendesse a realidade da Seção, mas isso é impossível, então você tem que achar um jeito, um ponto de equilíbrio. O que nem sempre dá certo (Entrevista 04).

Esta função do gerente é ressaltada por Uytterhoeven (1986) quando afirma que este é o alvo mais fácil e imediato de ser atacado quando há descontentamento em relação a algo dentro da empresa. Da mesma forma, Lima (1996) também comenta o papel de filtro da ideologia organizacional que o gerente exercer na estrutura da empresa.

### *3.3.3 Relações interpessoais no trabalho*

Já quando indagados acerca da relação com seus pares e subordinados todos os gerentes foram unânimes em afirmar que a relação é saudável e tranquila. Claro que há relatos de situações corriqueiras que trazem algumas dificuldades com alguns membros da equipe, mas nada que seja percebido como problemático ou que fuja aos padrões normais e esperados no ambiente de trabalho. Há muitos, inclusive, que relataram possuir vínculos efetivos de amizade com subordinados e colegas que atuam no tribunal.

Quanto aos colegas, o relacionamento é muito bom. Um aspecto ruim é a mistura de problemas particulares, pessoais do grupo com o dia a dia. Isso interfere no andamento das atividades e traz uma falta de profissionalismo (Entrevista 07).

Meus colegas de trabalho são minha maior motivação para vir trabalhar. É uma equipe feliz, companheira (Entrevista 05).

Em relação aos seus superiores as respostas dividiram-se, um grupo declarou uma relação tranqüila e de confiança, enquanto outro relatou uma relação distante com pouca abertura para conversas ou negociações. No entanto a impressão que todos demonstraram é que a relação com os superiores é estritamente profissional, não envolvendo o caráter pessoal apontado na relação com a equipe de trabalho.

### *3.3.4 Relação saúde-trabalho*

Uma outra relação que se buscou averiguar, segunda a visão dos gerentes, foi a relação entre a saúde e a vida profissional.

Afinal, como comenta Dejours (1994, p. 29), as vivências do trabalho podem contribuir para a experimentação de somatizações,

sabe-se que a angústia e a emoção, por exemplo, que são afetos psíquicos, possuem traduções somáticas: as palpitações, a hipertensão arterial, os tremores, os suores, as parestesias, as câimbras, a desidratação das mucosas, a hiperglicemia, o aumento do cortisol sanguíneo, a poliúria são as manifestações mais freqüentes. Essas observações clínicas mostram bem que há uma circulação entre os setores psíquicos e somáticos (...). O medo, a angústia no trabalho, mas também a frustração e a agressividade podem aumentar as cargas cardiovasculares, musculares, digestivas etc.

É unânime entre os gerentes entrevistados que existe uma relação estreita entre a saúde e o trabalho. Este pode, por um lado, ser um fator que afete a saúde de forma negativa por agredir o corpo (saúde física) e a mente (saúde mental) e porque esta relação. Quando negativa, pode afetar a vida extra-trabalho:

Quando eu tenho um dia muito difícil aqui, chego em casa mais irritada, estouro por qualquer coisa. Agora, então, com a perda da função, não foi fácil, acho que ainda não está sendo. Fisicamente, não tenho nenhuma doença, nada. Mas por dentro ou aqui dentro (apontando para a cabeça) está tudo revirado. E isso afeta a sua relação em casa, com seu parceiro, afeta o sono. Tenho dormido mal, tô comendo demais, tô sem energia pra malhar... se continuar assim aí vão aparecer doenças, com certeza (Entrevista 03).

Já tive depressão em tempos passados, e hoje por vezes me sinto mal de ter pouco tempo para organizar os assuntos de família. É muito tempo de dedicação para o trabalho e pouquíssimo para a vida pessoal. Acredito no ócio criativo em benefício do meu cargo de gerência e da minha família. Trabalho moderadamente deprimida, ansiosa e frustrada (Entrevista 06).

Quando questionados, então, sobre a relação direta do trabalho com a saúde em suas vidas, se já experimentaram sintomas físicos e/ou psíquicos que atribuam ao trabalho, ou



a alguns momentos profissionais, os gerentes relatam que o trabalho lhe traz, ou em algum momento lhes trouxe:

- cansaço, sensação de esgotamento;

Tem dias em que me sinto bem cansado, parece que eu não vou conseguir agüentar o dia inteiro (...). Essa sensação não é diária, mas é freqüente. Não sei se há longo prazo isso vai se transformar em algum problema de saúde (Entrevista 10).

- problemas relacionados ao sono, insônia ou noites mal dormidas;

A sensação que dá é que você não descansou, não dormiu. Como se estivesse emendando um dia atrás do outro. (...), nesses dias que antecedem a mudança de presidência acho que ninguém dorme (Entrevista 08).

- mau-humor e irritabilidade;

o corpo sente quando tá precisando parar. Eu fico mais mal-humorado, fico menos resistente a situações. Começo a me sentir mais agressivo, irritado. Mas como diminuir o ritmo? Como parar? A instituição quer resultados, e esses resultados exigem cada vez mais esforços (Entrevista 04).

- dores: de cabeça e nas costas (coluna);

Sem dúvida, tive sérios problemas de dores na coluna e costas. Faço RPG até hoje e acho que é em razão da má qualidade do mobiliário (mesas, cadeiras etc.) que não tem nenhuma adequação ergonômica. Só para citar até hoje estou trabalhando com mesa e cadeira totalmente inadequado ao desempenho do serviço (Entrevista 02).

- apreensão, ansiedade, estresse e tensão.

Acredito que o trabalho interfira na saúde. Já tive problemas de saúde em decorrência do excesso de trabalho, no início de minha vida profissional, quando carregava processos, e também por esforçar-me para não acumular trabalho de um dia para o outro. De uns anos para cá posso afirmar que o trabalho tem sido exaustivo para mim. Mas o ambiente de competição, falsidade e fofoca são ainda mais danosos à saúde do servidor (Entrevista 03).

Tive também uma pequena crise psicológica. O momento da transição administrativa é desgastante. Você não sabe se vai se manter no cargo ou não. É como viver o medo do 'desemprego', o pior é que não depende só de você, se você fez ou não um bom trabalho. Depende da política e dos amigos do novo dirigente. (...), você tá sempre esperando a hora em que vai perder tudo o que você construiu (Entrevista 07).

Observou-se, então, que ao afirmarem experimentar sintomas relacionados ao trabalho, o grupo pesquisado confirma sua afirmativa de que o trabalho, realmente, tem uma relação e uma interferência na saúde de quem o desenvolve. Ao mesmo tempo, os sintomas constatados em seus relatos remetem aos comentários de Chanlat e Bédard (1996, p. 136) quando afirmam que *“o sofrimento psíquico tem o mais das vezes uma contrapartida física”*.

### 3.4 TRABALHO: LUGAR DE PRAZER E SOFRIMENTO

Um outro objetivo deste trabalho é identificar vivências de prazer e de sofrimento ligado ao trabalho dos profissionais estudados.

Desta forma, a fim de atingir tal objetivo, procurou-se investigar junto aos gerentes, num primeiro momento, os fatores de satisfação e prazer que encontram em sua atividade e em seu ambiente de trabalho.

Os gerentes apontam, então, como um fator de prazer no trabalho, ver a satisfação alheia – seja de colegas, subordinados, clientes – bem como ver tais pessoas se desenvolverem, vê-las felizes – principalmente quando têm a oportunidade de ajudá-las a obter tal satisfação:

É muito bom você ver a equipe atingir o resultado. A gente passa um tempo planejando estudando, coloca o projeto em prática. E quando você vê acontecendo é maravilhoso. (...) vê a satisfação da equipe, o orgulho deles. Ver o que a gente conseguiu fazer juntos. Eu acho que isso vale por tudo (Entrevista 06).

Poxa, às vezes vem a parte (pessoa que tem um processo em trâmite no tribunal) aqui e pede para a gente localizar um processo. No começo é ruim porque você sabe que vai dar um trabalhão, mas quando você consegue localizar, adiantar, resolver o que a pessoa está esperando (...) Nossa! A pessoa fica feliz, fica agradecida. Isso é bom, porque você lembra que não é som com processos que você trabalha, cada processo envolve uma pessoa e você está ajudando essas pessoas. É como se o trabalho ganhasse mais sentido assim. Não é uma pilha de processos que você tá resolvendo, é a vida de um monte de gente. Eu gosto de pensar assim (Entrevista 10).

Um outro fator de satisfação identificado, também está ligado às pessoas e, segundo os gerentes, é o próprio lidar com elas, relacionar-se, conviver, interagir. Para eles o bom ambiente de trabalho, as boas relações, a cooperação entre as pessoas também é um fator de satisfação.

Esse trabalho me dá oportunidade de conhecer e lidar com muitas pessoas aqui do tribunal. Isso é muito bom. A gente está sempre fazendo novos amigos. Trocando experiências, conhecendo várias áreas. (...), esse contato com as pessoas vale o dia (Entrevista 06).

O ambiente de trabalho no meu setor é ótimo, aqui eu fiz bons amigos. O clima de trabalho é leve. Então mesmo com muito trabalho, muita pressão, muitos problemas. Aqui dentro, na minha pequena área, eu estou ‘segura’, entre amigos. Me sinto bem nesse ambiente (Entrevista 03).

Outro fator de satisfação, identificado entre os profissionais entrevistados, também se refere ao relacionamento interpessoal, e consiste em obter, por parte dos outros, sua confiança, seu afeto, seu reconhecimento, sua aprovação. Ou seja, para eles é importante serem reconhecidos como pessoas dignas de atenção, de afeto, de ter sua opinião ouvida, seu trabalho respeitado, e até de serem tomados como exemplo para os demais. Em suas palavras:

A minha equipe é a minha satisfação. Eu sinto que eu ajudo, que eu consigo orientar, que eles aprendem comigo, com a minha experiência. Acho isso muito importante para mim, me sinto realizado assim (Entrevista 09).

O trabalho em cargos de direção te dá essa oportunidade de transmitir conhecimento, de orientar, de ajudar. Gosto de acompanhar o crescimento de um servidor, o amadurecimento desses estagiários que chegam aqui novos, sem experiência, e saem profissionais prontos para o mercado de trabalho. Gosto de sentir que faço parte disso, que posso ajudar a construção da carreira de outras pessoas. É dignificante (Entrevista 04).

Uma última fonte de prazer no trabalho apontada pelos gerentes consiste no realizar. Para os entrevistados, ver as coisas acontecendo, funcionando, ver seus planos sendo atingidos é algo que proporciona satisfação no âmbito do trabalho. Como dizem:

Esse ano nós conseguimos montar um projeto de reorganização das nossas atividades e o trabalho começou a fluir melhor. Estamos fazendo as mesmas atividades em menos tempo e com mais eficiência. A gerência te dá essa oportunidade de construir, de desenvolver, de melhorar (Entrevista 01).

O bom de ser chefe é você conseguir mover a equipe para atingir um objetivo. Você pode mudar as coisas. Tem a oportunidade de não ser só um expectador. Gosto disso e me sinto satisfeito assim (Entrevista 02).

Também a fim de atingir o objetivo desse trabalho, de identificar vivências de prazer e de sofrimento ligados à atividade gerencial, buscou-se da mesma forma investigar, junto aos gerentes entrevistados, quais os fatores de insatisfação, de desconforto, enfim, de sofrimento que encontram em sua atividade e em seu ambiente de trabalho.

Um primeiro fator de sofrimento apontado pelos gerentes é o engessamento da organização do trabalho, aquilo que inspira rigidez e formalidade: a cobrança do cumprimento de horários, a burocracia, as atividades monótonas e rotineiras, a centralização das decisões, o autoritarismo, o controle e o foco na questão técnica em detrimento dos fatores humanos.

Esta rigidez, como um fator de sofrimento, é comentada por Dejours (1992, p. 52), quando afirma que o sofrimento tende a aumentar à medida que maior é a rigidez da organização do trabalho, pois assim o trabalho apresenta *“menor conteúdo significativo e menores são as possibilidades de mudá-lo”*.

Como exemplo dos comentários dos entrevistados têm-se fragmentos dos depoimentos a seguir:

O problema é que a Secretária interfere demais. Você não pode negociar as coisas com a equipe, uma folga, uma mudança de horário. Tudo tem que ter consentimento superior. Eu não tenho muita autonomia, mas eu que lido com a equipe todo dia e consigo perceber que mudando uma rotina, flexibilizando uma regra, os resultados seriam melhores. Mas tudo tem que passar pelo crivo da Secretária e quase nada é aprovado, você acaba engessado (Entrevista 02).

A instituição exige que eu fique aqui por nove horas. Acho que não precisa de tanto, consigo coordenar as equipe para trabalhar de maneira independente, mas administração ainda acredita que o número de horas passadas aqui está ligado a uma maior produtividade. Eu acredito no contrário (Entrevista 08).

Outro fator apontado como gerador de sofrimento é o que os gerentes chamam, genericamente, de estresse:

Todo dia é a mesma coisa, muito trabalho, muita pressão, muito papel, muita coisa pra resolver. Parece que você tá sempre num furacão. (...) estressa muito (Entrevista 10).

Ser chefe estressa. É muita coisa. De um lado tem os servidores, os estagiários, você tem que cuidar da equipe, saber organizar, dividir o trabalho, acabar com os conflitos. Do outro lado tem o seu chefe e nem tudo que ele pede faz sentido, se você levar tudo isso para equipe, você perde a equipe. Você tem que equilibrar as coisas. E ainda tem o seu trabalho, as suas atividades. Como que não estressa? (Entrevista 02).

Se fosse só gerenciar, planejar, era mais fácil. Acho que seria mais tranquilo. Mas chefe aqui é executor, tem que planejar, gerenciar e realizar mais atividades que qualquer servidor. Isso desgasta, cansa. Você se sente mesmo estressado (Entrevista 01).

Aqui se percebe a distinção que prega Nakayama (1997, p. 20) entre pressão e estresse. Para a autora, a pressão encontra-se ligada às exigências de adaptar-se à determinada situação e o estresse refere-se ao organismo, não à situação, e consiste em uma resposta do organismo, *“um conjunto específico de condições bioquímicas do corpo da pessoa, condições estas que refletem a tentativa do corpo de fazer o ajuste”*

A partir das falas dos gerentes percebe-se então que o uso do termo estresse vem sempre atrelado, nas falas:

- à cobrança e à pressão pelo atingimento de resultados, tanto aquela cobrança exercida pelos outros (a instituição, os superiores), quanto a que eles mesmos se impõem. Porque, como afirma Lima (1996), as normas passam a ser interiorizadas e exercidas pela própria iniciativa do indivíduo, sem necessidade de uma intervenção por parte de um superior;

O número de processo aumenta 20% por ano. Isso significa que você precisa exigir que eles se esforcem 20% a mais todo ano. Significa que você tem que se esforçar 20% mais a cada ano. E em cinco anos você tem que trabalhar o dobro que trabalha hoje. A instituição não vai aumentar sua equipe na mesma proporção, você vai ter que se virar para continuar alcançando resultado. Isso é estressante (Entrevista 08).

O problema é que o volume de trabalho só aumenta, nunca diminui. Então ou você começa a trabalhar mais ou daqui a pouco vai ter que colocar os processos no corredor. (...) não adianta falar 'não vai dar, não tenho equipe para isso'. Ou você apresenta o resultado ou eles colocam alguém no seu lugar que consiga (Entrevista 01).

- aos momentos difíceis, como quando ocorre a troca da presidência, seguida de várias mudanças administrativas, que trazem sensações, conforme descrevem, de desgaste, vulnerabilidade, instabilidade;

Cada troca de presidência é igual. Você não sabe se fica ou se vai ser colocado à disposição. Já fui chefe de seção, já fui coordenador. Agora estou esperando a nova troca. Não tenho a menor idéia do que pode acontecer daqui a dois anos. Isso traz uma sensação de que você está sempre angustiado (Entrevista 08).

O mais paradoxal é que você tenta desempenhar o melhor trabalho possível para fazer jus à função. Aí você atinge o que você quer é nomeado à função. Mas aí, muda a presidência e seu chefe é exonerado. Entra uma pessoa nova e traz uma equipe nova e você perde o cargo. Não tem nada a ver com o seu desempenho, se você trabalhou bem ou mal, é só porque outra pessoa quer trazer uma nova equipe. Eu não sei mais o que compensa (Entrevista 07).

As constantes reestruturas organizacionais são grande fonte de estresse e sofrimento. Percebe-se que as reestruturações são ainda feitas de maneira não transparente, a partir de práticas de favoritismo e de decisões arbitrárias. Chantal (2007, p. 30), neste sentido, afirma que a *“reorganização de recursos e mudanças na organização do trabalho e da gestão, camuflam freqüentemente uma vontade não confessada de favorecer certas pessoas em detrimento de outras,”*

Mas, além da rigidez e dos fatores de estresse, alguns comportamento observados nas pessoas com as quais interagem profissionalmente, desencadeiam sofrimento quando percebidos pelos gerentes. Estes comportamentos, conforme relatam, estão associados à falta de comprometimento, à indisciplina, à acomodação, ao individualismo e à inflexibilidade. Segundo pode-se observar nas falas dos entrevistados:

Lidar com estagiário é muito mais fácil do que lidar com o servidor. Estagiário tem medo de perder o emprego. Servidor não tem medo de nada. Tem servidor aqui que está só esperando o dia da aposentadoria e fala pra você 'Já fiz muito pelo tribunal agora é a hora desse povo que tá entrando agora trabalhar'. Você vai fazer o quê?

Mandar embora? Não vão te mandar outro servidor e ele vai ficar lá no Rh à toa (Entrevista 03).

Antes eram só os servidores antigos que davam trabalho porque mostravam menos disposição para trabalhar. Agora o problema são os servidores novos, eles entram já pensando no novo concurso que vão fazer para juiz, procurador. Acham que estão aqui no tribunal só para passar o tempo. Não criam vínculo com a instituição, não demonstram interesse, preocupação (Entrevista 10).

“Servidor trabalha como se estivesse prestando favor. Ele acha que ele é demais porque passou por um concurso difícil e competitivo. Então qualquer atividade está abaixo da ‘super’ capacidade que ele acha que possui. Não é fácil administrar isso (Entrevista 08).

Isto reflete algumas idéias de Dejours (1999), quando o autor menciona que o ambiente hostil e as relações carentes de cooperação também são capazes de desencadear processos de sofrimento.

Estes incômodos relatados, relacionados ao convívio e à demanda por um talento especial para o jogo de cintura nestas interações, lembram as palavras de Candeias (apud Nakayama, 1997, p. 72) quando menciona que “*ser responsável por pessoas causa mais estresse do que ser responsável por objetos*”. Também remete à Nakayama (1997, p. 44), uma vez que a autora afirma, sobre a gerência intermediária,

que o que se pode constatar é que a administração intermediária pode ser uma das áreas mais frustrantes da vida da organização. Gerenciar pessoas é uma tarefa muito difícil. Exige alto grau de maturidade e equilíbrio pessoal, fora o profundo conhecimento da natureza humana. E mesmo dotado de tais qualidades o gerente pode e costuma ser levado a um grande desgaste, em função das mudanças que ocorrem no ambiente organizacional e social.

Porém, neste ponto, chama a atenção o fato de que a convivência com pessoas foi um fator ressaltado tanto como capaz de gerar satisfação no âmbito do trabalho como, ao mesmo tempo, algo difícil de lidar, capaz de gerar sofrimento.

### 3.5 PERSPECTIVAS: O QUE ESPERAM DO FUTURO

Também se buscou investigar junto aos gerentes entrevistado, como uma forma de delinear suas perspectivas em relação à vida, os seus planos e sonhos projetados para o futuro.

Considerou-se este fator importante, uma vez que, como comenta Dejours, Dessors e Desriau (1993, p. 101), “*a saúde é a existência da esperança, das metas, dos*

*objetivos que podem ser elaborados. É quando há o desejo. O que faz as pessoas viverem é o desejo, e não só as satisfações. O verdadeiro perigo é quando o desejo não é mais possível”.*

Constatou-se, então, a maioria entrevistados não inclui a ascensão ou desenvolvimento na organização como parte de seus planos. Entre os projetos dos gerentes entrevistados, foram citados pela maioria:

- o desejo de se preparar para um outro concurso na área jurídica que ofereça maior retorno financeiro;

Quero começar a estudar para outros concursos, vou começar estudando para delegado. Mas quero mesmo tentar o concurso para juiz (Entrevista 10).

Estou estudando para outros concursos. Primeiro, quero passar em algum concurso de nível superior. Depois vou estudar com calma as possibilidades que virão (Entrevista 05).

- poder melhor conciliar a vida profissional com a vida pessoal e, assim, dedicar mais tempo a si e à família.

Quero diminuir o ritmo. Passar mais tempo em casa, voltar a praticar esportes, poder pegar meus filhos no colégio. Quero mais tranquilidade, acho que ninguém agüenta isso aqui por muito tempo (Entrevista 01).

Eu quero daqui a dez anos estar jogando futebol com meu filho. Eu sempre fiz esporte e agora estou parado. A gente vai enferrujando. Preciso ainda ficar na função para terminar de pagar um investimento que eu fiz, mas em 2010 eu estou livre, então vou querer ir trabalhar num lugar mais tranquilo (Entrevista 04).

Alguns gerentes demonstraram profundo descontentamento com a instituição se sentindo incapazes de delinear o que esperar do futuro.

Nem sei. Eu queria continuar realizando o trabalho que estou fazendo aqui. Mas cargo de chefia é instável. Não dá para planejar ficar no cargo. O cargo não é seu. (...), se eu perder o cargo, eu não sei, acho que vou querer trabalhar pela manhã em um lugar com pouco serviço, um lugar mais tranquilo (Entrevista 08).

Essa pergunta é difícil. Eu comecei esse ano com vários projetos, vários planos, então veio a perda da função. Hoje estou trabalhando numa área que nunca atuei, que em nada tem relação com a minha área de formação. Não sei o que esperar. Vou me planejar como? Daqui a dois anos vai mudar tudo de novo? E se ainda não tiver espaço para eu voltar para a minha área? (Entrevista 07).

Meus planos para o futuro? Seria continuar na função, mas ser chefe de seção para sempre, será que é isso que eu quero? Será que a instituição vai me manter no cargo para sempre? Tenho muitos colegas que largaram a função. Estão trabalhando seis horas, estão mais tranquilos, é só fazer o seu serviço e ir embora. Mas será que eu consigo? Trabalhar seis horinhas e ir embora? Mas também não sei se vale à pena continuar me desgastando e me dedicando, no fundo eu não acredito que o trabalho que eu faço aqui hoje um dia vai ser reconhecido (Entrevista 02).

Percebe-se que a inexistência de um caminho formal de desenvolvimento de carreira dentro da instituição, somada à insegurança da permanência em cargos comissionados, traz um sentimento de estagnação e desestímulo aos gerentes em relação à sua

carreira profissional dentro da instituição, o que pode levar ao distanciamento do trabalho e em longo prazo comprometer os resultados esperados pela instituição.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um esforço de sintetizar os resultados amplamente expostos anteriormente, apresenta-se aqui um resumo das principais constatações da pesquisa desenvolvida com os gerentes entrevistados, a fim de tornar mais didática a visualização destas constatações:

✓ Entre os gerentes entrevistados, foram citadas como funções inerentes a seus cargos: a gerência de pessoas, o contato com outros públicos e a própria administração da área da organização sob sua responsabilidade.

✓ Foi recorrente a afirmação de que não existe uma rotina em seu trabalho.

✓ Foi praticamente unânime a afirmação que o trabalho demanda tempo em demasia e que isto ocorre em detrimento de outros interesses pessoais, tendo sido a família o mais citado.

✓ Quando à centralidade do trabalho em suas vidas, os gerentes ficaram divididos: parte argumenta que o trabalho é fundamental, porém não é tudo. Porém o outro grupo afirma que o trabalho é, sim, o valor central em sua vida.

✓ Foram destacadas pelos gerentes, como formas de reconhecimento: nomeações á cargos comissionados, elogios, a confiança e a autonomia.

✓ Segundo os entrevistados, o grande papel de um chefe é conduzir seu grupo de subordinados ao alcance dos objetivos da organização ou da unidade em que atuam e fazendo o intermédio entre os níveis superiores e inferiores ao seu comando. Esta intermediação apareceu com frequência como um ponto de conflito para os gerentes entrevistados.

✓ Foi unânime entre os gerentes entrevistados que existe uma relação estreita entre a saúde e o trabalho e que esta relação, quando negativa, pode afetar a vida extra-trabalho. Mas que o trabalho, quando satisfatório, tem um papel importante na manutenção da saúde.

✓ São sintomas físicos e/ou psíquicos que os gerentes afirmaram ter experimentado e que atribuem ao trabalho: cansaço, sensação de esgotamento, problemas relacionados ao sono, mau-humor e irritabilidade, dores de cabeça e nas costas (coluna), apreensão, ansiedade, estresse e tensão.

✓ Os gerentes apontaram como fatores de prazer no trabalho: realizar, ver as coisas acontecerem, ver a satisfação alheia, lidar com pessoas, ter um bom ambiente de trabalho, boas relações, ver a cooperação entre as pessoas, obter sua confiança, seu afeto, seu reconhecimento, sua aprovação.

✓ Já os fatores de sofrimento apontados foram: o engessamento da organização de trabalho – rigidez e formalidade, o estresse atrelado à pressão e aos momentos difíceis, a observação de relações pessoas nas escolhas dos gerentes e a dificuldade de lidar com a diversidade de pessoas.

✓ Quanto ao futuro o quadro geral é de que o desenvolvimento da carreira gerencial não está nos planos dos gerentes entrevistados. Os gerentes demonstraram almejar: continuar estudando para o ingresso em outras carreiras, poder melhor conciliar a vida profissional com a vida pessoal.

✓ Quanto a um panorama de futuro alguns gerentes demonstram profundo sentimento de desânimo sendo incapazes de delinear quaisquer visões ou planejamento de futuro na instituição.

✓ Em todas as perspectivas em relação ao futuro, constatou-se em menor ou maior grau um distanciamento dos gerentes em relação à instituição.

Conforme apresentado no primeiro capítulo deste trabalho, trabalhar nos dias de hoje, em um mercado marcado pela instabilidade e competição, constitui-se um desafio, uma vez que o trabalho, como atualmente concebido, parece distanciar-se do ideal de atividade promotora do desenvolvimento humano e construtora de valores sociais.

A proposta deste estudo foi, após delinear questões que constituem a organização contemporânea do trabalho, apresentar os efeitos desta atual configuração do trabalho sob a ótica de um grupo de gerentes de um tribunal superior. Mais especificamente, procurou-se compreender o conteúdo do trabalho dos sujeitos a partir de seus relatos, identificar as condições e relações de trabalho que atravessam sua rotina, compreender o papel do trabalho na vida dos profissionais pesquisados e identificar vivências de sofrimento psíquico entre esses profissionais, bem como as experimentações de prazer que encontram em seu trabalho.

Assim, a presente dissertação foi estruturada a partir das reflexões de alguns estudiosos do trabalho e das percepções sobre o trabalho verbalizadas pelo grupo de gerentes entrevistados, como forma de atingir tais objetivos.

Como resultados da pesquisa realizada com os gerentes, a fim de investigar tais percepções, cabe aqui ressaltar a instabilidade do trabalho dos gerentes, permeado pela política da instituição que não possui critérios formais para a nomeação de gerentes e pela própria dinâmica administrativa que tem caráter instável, uma vez que a troca de seus dirigentes superior ocorre a cada dois anos, dificultando a consolidação de uma cultura de continuidade administrativa. Esse cenário impossibilita o desenvolvimento de um trabalho baseado no longo prazo e nas relações profissionais duradouras, expondo os gerentes aos riscos de se trabalhar em sobressaltos.

Também é importante comentar o ressentimento expresso pelos gerentes em relação ao tempo demandado pelo trabalho, obrigando-os a abdicar de outras atividades e relações que estruturam e dão um sentido mais amplo às suas vidas.

Salienta-se também a grande importância que os gerentes atribuem ao trabalho, refletindo o fato de que a própria sociedade ocidental contemporânea está organizada em torno dele.

Da mesma forma, deve-se também mencionar a grande importância que conferem à autonomia. Esta autonomia, aliada ao reconhecimento e ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, constituem o cenário ideal para a vivência de prazer em suas atividades, segundo suas manifestações.

Para os gerentes, também se deve mencionar, a permanência em um ambiente instável – descrito por eles próprios – inibe o desejo de construir uma carreira, uma trajetória de longo prazo na instituição.

É percebida ainda, a partir de seus relatos, a relação existente entre o trabalho e a saúde, que pode pender para uma relação positiva ou negativa, conforme a condução da forma de organizar o trabalho e da própria maneira de o indivíduo defender-se daquilo que lhe ameaça o equilíbrio físico e mental.

Já entre o prazer e o sofrimento no trabalho, percebe-se que grande fator citado como capaz de provocar o primeiro – as relações com outras pessoas no ambiente de trabalho – é também fonte do segundo, o que remete aos comentários de Mazzilli e Lunardi Filho (1995) quando concluem que o prazer associado ao trabalho é fruto do sofrimento existente neste. Ou seja, leva a refletir-se sobre a sutil e estreita fronteira entre estas duas vivências.

Encontrar este ajuste fino parece ser, então, o grande desafio para gestores, cientistas da Administração e do trabalho, e indivíduos que trabalham, que não podem ser isentados de seu papel ativo neste contexto.

Para tanto se acredita, a partir das vivências que tomaram forma neste estudo, que a busca por um trabalho cada vez mais emancipador e, como tal, fonte de prazer passe pela via da autonomia, de maior liberdade para que a diversidade humana se expresse como contribuição através de sujeitos claramente qualificados tecnicamente.

Da mesma forma, este ajuste passa pela manutenção do tempo dedicado às atividades familiares e sociais, para que seja possível a vivência do bem estar psíquico dos indivíduos que trabalham, bem como pelo reconhecimento daqueles que investem seu tempo de vida e sua subjetividade em sua atividade profissional.

Para que tudo isso ocorra, é imprescindível que a organização também assuma sua responsabilidade pelos efeitos sociais de suas políticas, que passam pela saúde física e mental dos trabalhadores e influenciam a própria forma como a sociedade está organizada.

A partir das informações fornecidas nesta dissertação espera-se ter contribuído para o estudo do trabalho e para a melhoria das condições oferecidas à categoria dos profissionais estudados. Porém, como uma forma de superar as limitações do presente trabalho, sugere-se para estudos futuros acerca do trabalho e, mais especificamente, do grupo aqui estudado: a exploração da relação tempo de trabalho X tempo livre, a investigação dos aspectos envolvidos no processo de recrutamento e seleção de gerentes, os ganhos administrativos no desenvolvimento de uma política de continuidade administrativa, o estudo dos treinamentos a que são submetidos e a verificação da constituição de sua identidade pessoal e profissional face às condições e relações de trabalho que vivenciam.

Uma sugestão final, que também pode ser compreendida como uma limitação desta pesquisa, seria a repetição das entrevistas com os mesmo gerentes entrevistados, seguidas da análise do conteúdo por outro pesquisador com experiência profissional diferente das dos entrevistados. O fato de esta pesquisadora ter plena identificação com os entrevistados, por trabalhar na mesma instituição, certamente contribuiu no momento das verbalizações, porém pode ter prejudicado a análise, uma vez que situações importantes, mas que fazem parte do cotidiano da pesquisadora e que se tornaram banais, possam ter passado despercebidas.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni. **Trabalho e mundialização do capital: a nova degradação do trabalho na era da globalização**. São Paulo: Práxis, 1999.

BLACK, James. **Prática gerencial para Supervisores**. Trad. Hope Gordon Silva. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1976.

CATTANI, Antônio. *Mutações contemporâneas*. In CATTANI, A. (org.) **Trabalho e autonomia**. Petrópolis: Vozes, 2000, Cap. 1, p. 15-35.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, René. *Palavras: a ferramenta do executivo*. In: CHANLAT, Jean-François (coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Trad. Arakcy Rodrigues, Luciano Gaino, Mauro Gomes e Ofélia Torres. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANTAL, Lecièrre. **Assédio Moral**. In: Revista do Ministério Público, volume 17, n. 34, p. 11-40, setembro 2007.

CODO, Wanderley. *Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer)*. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 1, p. 21-28.

CODO, Wanderley; SAMPAIO, José Jackson Coelho; HITOMI, Alberto Haruyoshi. **Indivíduo, trabalho e sofrimento – uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1993.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.

\_\_\_\_\_. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. Tradução: Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. São Paulo: Cortez, 1992.

DEJOURS, Christophe.; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do Trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. Tradução e coordenação: Maria Irene Stocco Betiol. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. Tradução: Maria L. Drucker. São Paulo: Nobel, 2001.

FREITAS, Maria Éster. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2000, p. 6-15.

GAKELL, George. *Entrevistas individuais e grupais*. In: BAUER, Martin. E GASKELL, George (eds.). **Pesquisa Qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Capítulo 03. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 64-89.

GONÇALVES FILHO, José Moura. *Problemas de Método em Psicologia Social: algumas notas sobre a humilhação política e o pesquisador participante*. In: BOCK, Ana Mercês Bahia. (Org). **Psicologia e Compromisso Social**. SP: Editora Cortez, 2003, p. 193-239.

LIMA, Maria Elizabeth. **Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MAZZILLI, Cláudio.; LUNARDI FILHO, Wilson. **A visão dejouriana do sofrimento humano nas organizações**. EXECUTIVO, Porto alegre, v. 17, n. 1, p. 17-24, out./nov.; 1995.

MENDES, Ana Magnólia Bezerra; LINHARES, Nilvia Jacqueline Reis. **A Prática do Enfermeiro Com Pacientes da UTI: Uma Abordagem Psicodinâmica**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, v. 42, n. 2, p. 267-280, 1996.

MENDES, Ana Magnólia. FERREIRA, Mário César. BORGES, Livia de O. **Trabalho em transição, saúde em risco**. Brasília: Finatec/Editora UnB, 2001.

MENDES, Ana Magnólia. *Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho*. In: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p. 29-48.

\_\_\_\_\_. *Pesquisa em Psicodinâmica: A clínica do trabalho*. In: MENDES, Ana Magnólia (org.). **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007, p. 65-85.

\_\_\_\_\_. *Algumas contribuições teóricas do referencial psicanalítico para as pesquisas sobre organizações*. In: **Estudos de Psicologia**, volume 7, número especial. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2002, p. 89-96.

MINAYO, Maria Cecília. **O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1996. Capítulos 2, 3 e 4, p. 89-247.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

NAKAYAMA, Marina. **A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional**. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 1997.

ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

SATO, Leny. *Saúde e controle no trabalho: feições de um antigo problema*. In: CODO, Wanderley; JACQUES, Maria da Graça. (orgs.) **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares. **Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo empresa nas organizações contemporâneas**. Goiânia: Editora da UCG, 2006.

SIQUEIRA, Mirlene. *Cognições relativas ao trabalho*. In: TAMOYO, Álvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. Coletâneas da ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998. Cap. 12, p. 195-210.

## ANEXOS



## ANEXO I

### Roteiro de entrevista

#### Parte I. Identificação e dados objetivos:

Nome: \_\_\_\_\_  
Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_  
Escolaridade máxima atingida \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_ Função \_\_\_\_\_  
Lotação \_\_\_\_\_ Número de lotação anteriores \_\_\_\_\_  
Tempo de trabalho na instituição \_\_\_\_\_  
Tempo em que ocupa a função atual \_\_\_\_\_  
Tempo total em cargos de gerência \_\_\_\_\_  
Número de funções de natureza gerenciais já ocupadas \_\_\_\_\_

#### Parte II. Questões abertas:

1. Lembre de suas expectativas quando você entrou na instituição. Foi como você esperava? Como foi a relação ideal X real? E hoje, o que é um trabalho ideal para você?
2. Explique seu trabalho, tarefas, cotidiano de trabalho. Como é um dia típico para você?
3. O que mais lhe incomoda em sua rotina de trabalho? E na relação com seus colegas? Como faz para lidar com estes desconfortos? E como é a relação com os seus superiores? E o que mais lhe agrada? O que mais lhe dá prazer no seu dia-a-dia?
4. Qual a importância que o trabalho ocupa na sua vida?
5. Você tem orgulho da empresa em que trabalha? Como ela te valoriza/reconhece?
6. Você acredita que a empresa onde trabalha lhe dá suficiente autonomia? E isto é importante para você? Por quê?

7. Na sua opinião, o gerente tem um papel determinante no ambiente de trabalho?
8. Você acha que seu trabalho contribui de alguma forma para a instituição? De que forma? Esta contribuição é importante para você?
9. Você se considera uma pessoa saudável? Atribui algum sintoma físico ou psíquico que tenha experimentado ao seu trabalho/à sua rotina de trabalho?
10. Quais suas perspectivas para o futuro? O que você quer atingir ainda na instituição? Você sente segurança para planejar esse futuro?

## ANEXO II – TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Universidade de Brasília – UnB  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e  
Documentação (FACE)  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Curso de Especialização em Gestão Judiciária

Projeto: Prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência  
Pesquisadora: Maria Fernanda Pinheiro Wirth  
Orientador: Professor Dr. Marcus Vinicius Soares Siqueira

---

### TERMO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Esta pesquisa visa identificar vivências de sofrimento psíquico relacionados às atividades profissionais de um grupo de indivíduos que ocupam cargos de gerência em um tribunal superior. De forma mais específica, a pesquisa se propõe a: compreender o conteúdo do trabalho dos sujeitos a partir de seus relatos, identificar as condições e relações de trabalho que atravessam sua rotina, compreender o papel do trabalho na vida dos profissionais pesquisados, identificar vivências de sofrimento psíquico entre esses profissionais, bem como as experimentações de prazer que encontram em seu trabalho.

Com a pesquisa, busca-se contribuir para a produção de conhecimento sobre as implicações do trabalho na saúde destes trabalhadores, colaborando para uma discussão que possibilite a construção de um esforço preventivo na manutenção do bem-estar destes profissionais.

Eu, \_\_\_\_\_ me disponho a participar deste estudo. Fui informado de seus objetivos e de que dentre os procedimentos previstos para sua realização está uma entrevista individual (que será gravada em fita de áudio) da qual me proponho a participar voluntariamente. Informo que todas as minhas dúvidas foram respondidas com clareza e sei que poderei solicitar novos esclarecimentos, bem como pedir meu afastamento do estudo a qualquer momento. Estou ciente ainda de que os dados serão divulgados de forma a não me identificar pessoalmente (caráter sigiloso) e que somente serão divulgados dados gerais da pesquisa.

Fui informado de que, caso desista da participação nesta pesquisa, poderei solicitá-lo à pesquisadora responsável, Maria Fernanda Pinheiro Wirth, assim como qualquer

alteração ou situação imprevista que venha a ocorrer, através do telefone (61) 8115-9666 ou do email mwirth@gmail.com.

Aos que participarem da pesquisa firma-se aqui o compromisso em apresentar retorno sobre esses resultados, após sua conclusão, numa nova conversa ou de forma escrita.

Da mesma forma assegura-se através deste Termo que as fitas de áudio que resultarem desta entrevista serão destruídas após sua utilização (análise), como forma de garantir o sigilo de informações e identidades.

Brasília, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2008.

---

Participante

---

Maria Fernanda P. Wirth  
Pesquisadora